

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кругликова Маргарита Евгеньевна

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА НА ТЕМУ:
ТРАДИЦИОННЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ЯПОНСКОЙ ФИРМЕ**

Направление «Востоковедение и африканистика»

Профиль: *Экономика и международные экономические отношения стран
Азии и Африки*

Научный руководитель:

Османов Евгений Магомедович,
к.и.н., доцент

Рецензент:

Синицын Александр Юрьевич,
к.и.н., старший научный сотрудник

Санкт-Петербург

2018

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Характеристика традиционной модели управления персоналом в Японии.....	18
1.1. Краткая история науки управления персоналом и ее основные элементы	18
1.2. Сравнительная характеристика моделей управления персоналом США, Германии и Японии.....	24
1.3. Традиционная модель управления персоналом японских компаний (сер. 1960-1980-е гг.)	30
1.4. Краткий обзор причин трансформации японской модели управления персоналом	42
Глава 2. Трансформация традиционных и внедрение новых методов управления персоналом в японских компаниях	47
2.1 Изменения в практике пожизненного найма	47
2.1.1. Контроль численности работников	48
2.1.2. Изменения в видах занятости.....	50
2.1.3. Привлечение новых субъектов трудовых отношений	53
2.1.4. Внедрение новых форм занятости	57
2.2. Изменения в системе оплаты труда	59
2.3. Изменения в системе отбора и внутрифирменного обучения сотрудников.....	61
2.4. Изменения в системе ротации кадров и продвижения по старшинству.....	65
2.5. Развитие политики по сбалансированности работы и личной жизни	69
Заключение.....	81
Список использованной литературы.....	88

Введение

Одной из основных тенденций современного менеджмента является рассмотрение человеческих ресурсов в качестве ведущего фактора продуктивной деятельности компании. Грамотно разработанная модель управления персоналом, а также правильно подобранный персонал могут стать ключевым стратегическим преимуществом компании, ресурсом повышения ее конкурентоспособности, условием сохранения и процветания бизнеса, а также важным преимуществом в условиях ожесточенной глобальной конкуренции. Успешным примером продуманной модели управления персоналом может служить стратегия крупных японских компаний, доказывающая, насколько эффективной может быть политика компании, ориентированная не только на получение прибыли, но и на удовлетворение потребностей и учет интересов сотрудников в процессе производственной деятельности.

Япония – это островное государство площадью около 378 тыс. км² в регионе Северо-Восточная Азия. Население составляет 126,2¹ млн. человек; соседние государства – Китай, Россия, КНДР и Республика Корея. Помимо своеобразной культуры Япония известна тем, что из неблагополучной и разрушенной войной страны за пару десятков лет превратилась в процветающее государство, уже само оказывающее помощь развивающимся странам. Япония достаточно быстро прошла путь от производства невысокотехнологичной продукции к реализации наукоемкой продукции, известной всему миру своей инновационностью, качеством и надежностью – именно с этими признаками ассоциируется сейчас бренд «Made in Japan». К 1970-м гг. страна вышла на второе место в мире по ВВП, а в начале 1980-х гг. обогнала в гонке технологий даже США, в результате чего многие заговорили о послевоенном «экономическом чуде» Японии.

¹ Население Японии 2017 // The Country Meters. (<http://countrymeters.info/ru/Japan>) (дата обращения: 29.04.2018).

В период высоких и умеренных темпов роста японской экономики (1960-1980-е гг.) в научной литературе распространилось мнение о том, что подобные успехи в значительной степени обуславливаются особенностями менеджмента японских компаний и, в частности, системой управления производством. Основу последней составляет система управления персоналом, которая во многом основывается на традиционных ценностях и учитывает этнопсихологические особенности народа. В японской системе менеджмента персонал считается одним из главных ресурсов развития компании, рассматривается как важный объект инвестиций, которые затем полностью окупаются в ходе трудовой деятельности сотрудника.

Актуальность темы. Японский менеджмент и, в частности, модель управления персоналом (часто называемая просто системой пожизненного найма) стали предметом большого интереса западных исследователей и менеджеров с 1970-х гг. На протяжении долгого времени и в Японии, и за рубежом они считались одними из главных конкурентных преимуществ компаний, позволивших им занять лидирующие позиции на мировом рынке, а самой Японии стать одной из крупнейших экономик мира. Некоторые западные компании попытались внедрить отдельные элементы японского менеджмента, а модель управления персоналом, технологии бережливого производства и общее управление качеством японских фирм стали частью учебных программ европейских и американских менеджеров.

Эта система начала формироваться в 1960-е гг., хотя предпосылки и некоторые ее черты мы можем найти уже в период Мэйдзи (1868-1912). К 70-м гг. она окончательно приобрела ту форму, описание которой мы можем найти в классическом учебнике по менеджменту и которую приводят в качестве примера успешной модели управления персоналом наряду с американской моделью. Именно эту завершенную форму модели управления персоналом мы будем рассматривать в нашем исследовании.

Характерной чертой японской системы управления является практика пожизненного найма, своеобразие которой состояло в механизме обеспечения

персоналу возможностей и гарантий долгосрочного пребывания в компании. При этом сама компания была связана с целым комплексом моральных и материальных обязательств перед сотрудниками. Поэтому закономерно возник вопрос о применимости всей управленческой системы, основанной на такой практике, ведь в результате японская экономика получала абсолютно негибкий рынок труда. По мнению многих западных исследователей, такая система менеджмента была довольно нежизнеспособна и рассматривалась как исторический казус. Однако, чем дольше японская экономика демонстрировала высокие показатели, тем больше исследователей выражали свою заинтересованность и начинали изучать феномен пожизненного найма, с которым связывались эти успехи.

В связи с тем, что методы управления персоналом отвечали представлениям самих работников о рабочем процессе и о компании, эта система достаточно быстро распространилась по всей Японии, и на протяжении нескольких десятилетий такая модель успешно функционировала, являясь важной частью всей системы производственных отношений. Однако, будучи подверженной воздействию экономических и демографических факторов, в настоящее время модель управления персоналом японских компаний претерпевает определенные изменения. Несмотря на то, что она начала меняться еще в период умеренного роста японской экономики (середина 1970-1980-е гг.), основные трансформационные процессы проявились после 1990-х гг., с началом экономической рецессии после «схлопывания» экономического пузыря в Японии.

С этого времени кардинально изменяется экономическая ситуация в стране. Период с начала 1990-х гг. характеризуется падением роста ВВП и снижением темпов промышленного производства, падением объемов внешнего спроса на японскую продукцию в связи с появлением новых игроков на мировом рынке, а также объемов внутреннего потребления, а значит – сокращением объемов продаж и прибыли компаний.

Не менее важное значение имеют демографические факторы – старение населения, повышение среднего возраста трудоспособного населения, снижение уровня рождаемости, что неизбежно приводит к увеличению трудовых издержек компании. Немаловажную роль играют изменяющиеся ценностные ориентиры японцев в связи с глобализационными процессами. Обучение и работа японцев за рубежом, взаимодействие с иностранными работниками, политика акционеров-иностранцев японских компаний приводят к распространению западных ценностей в японском обществе – молодежь становится более индивидуалистически и материалистически ориентированной, больше задумывается о своей выгоде и личных потребностях. Более того, с развитием информационных технологий часто молодые специалисты оказываются более компетентными, чем проработавшие в одной компании не один десяток лет работники. Сочетание всех этих факторов не могло не повлиять на рынок труда и привело к тому, что японская модель менеджмента в настоящее время претерпевает определенные изменения. И любой крупной японской компании так или иначе приходится адаптировать свою систему управления персоналом к имеющимся социальным и экономическим реалиям так, чтобы продолжать занимать свое место на мировом и внутреннем рынке. Соответственно, в основных элементах модели управления персоналом (области пожизненного найма и оплаты труда, области отбора претендентов, внутрикорпоративного обучения и продвижения работников и др.) в той или иной степени наблюдаются различные трансформационные процессы.

Встает насущный вопрос – в каком направлении эти изменения осуществляются? Все больше исследователей говорит о том, что японская модель менеджмента становится похожа на западную (в частности, американскую) модель². Связано это с тем, что многие японские компании,

² См. работы: Дружинин Н.Л. Почему Япония стала второй экономикой мира? СПб: Свое издательство, 2013. 414 с.; Firkola P. Japanese Management Practices Past and Present // Economic Journal of Hokkaido University. 2006. Vol. 35. P. 115-130; Haak R., Pudelko M. Japanese Management: The Search for a New Balance between Continuity and Change. Berlin:

для того чтобы повысить свою эффективность, стали экспериментировать с различными методами управления персоналом. В результате, среди исследователей все чаще возникает вопрос о судьбе японской системы пожизненного найма. Таким образом, будущее этой практики представляет собой одну из актуальнейших тем в области японского менеджмента и всей японской экономики в целом.

Более того, наше исследование может стать важной вехой в изучении процесса изменения ценностных установок современного японского общества. Помимо прочего, на русском языке практически не имеется работ, посвященных данной теме, поэтому можно говорить о том, что наша работа станет значимым вкладом в исследование феномена современного японского менеджмента в русскоязычной науке.

Цель работы – охарактеризовать традиционные и выявить новые методы управления персоналом, применяемые японскими компаниями в настоящее время.

В ходе работы решались следующие **задачи**:

1. рассмотреть основные теории управления персоналом, а также особенности наиболее известных систем управления персоналом разных стран;
2. выявить причины трансформации японской системы управления персоналом;
3. охарактеризовать особенности традиционной модели управления персоналом;
4. исследовать происходящие изменения в современной японской системе управления и выявить направление этих изменений;
5. охарактеризовать и проиллюстрировать новые методы управления персоналом, применяемые в японских компаниях.

Хронологические рамки исследования. Ключевым этапом развития японской экономики для нас является период с 1990-х гг., когда в экономике Японии началась рецессия с момента «схлопывания» экономического пузыря, по 2018 г. на момент написания работы.

Объект исследования – система управления персоналом крупных японских компаний (корпораций).

Предмет исследования – формы и характер традиционных и новых методов управления персоналом японских компаний.

Методы исследования. В ходе исследования использовались следующие методы:

1. Историко-хронологический метод использовался при рассмотрении процесса формирования общенаучных теорий управления персоналом, а также процесса становления японской системы управления персоналом, в частности.

2. Описательный метод использовался при характеристике моделей управления персоналом в разных странах, а также традиционных и новых методов управления персоналом японских компаний.

3. Компаративный метод позволил сравнить американскую, немецкую и японскую модели управления персоналом и выявить их соотношение друг с другом, а также проанализировать развитие японской системы управления персоналом и выявить определенные черты ее развития с течением времени.

4. Статистический метод применялся при анализе статистических данных различных документов (правительственных докладов и документов японских компаний).

5. Системный подход позволил рассмотреть совокупность элементов управления персоналом в качестве комплексной системы, являющейся составной частью всей модели японского менеджмента.

6. Метод прогнозирования применялся для выдвижения предположений о том, в каком направлении японская модель управления персоналом может развиваться в будущем.

Степень изученности темы. Среди русскоязычных исследователей, изучавших процессы в японской экономике и менеджменте, можно выделить Т.Н. Матрусову, И.П. Лебедеву, И.Л. Тимонину, М.О. Демину, изучавших тенденции в современной корпоративной практике японских компаний; Н.Л. Дружинина и Е.Л. Леонтьеву, посвятивших свои работы изучению послевоенной и современной японской экономики. Известных нам англоязычных и японоязычных исследователей этой темы гораздо больше: Аллан Берд, Маркус Пуделко и Рене Хаак, Парисса Хагхириан, Стюарт Клегг и Коно Тоёхиро, Аоки Масахико, Грегори Джэксон и Миядзима Хидэаки, Ральф Бебенрот и Канаи Тосихиро, исследовавшие процессы в современном японском менеджменте и, в том числе, изменения в сфере управления персоналом; Моригути Тиаки и Оно Хироси, Ричард Б. Петерсон и Джеремиа Дж. Салливан, изучавшие именно практику пожизненного найма японских компаний; Крис Карр, анализировавший совместно с Маркусом Пуделко сходства и различия американской, японской и немецкой модели управления персоналом.

Также стоит упомянуть авторов аналитических статей в англоязычных и японоязычных информационных и новостных изданиях – в электронных версиях The New York Times, The Guardian, The Japan Times, The Japan Today, The Asahi Shimbun и т.д. Авторы – Табути Хироко, Таникава Мики, Нагата Кадзуаки, Гэнда Юдзи, Кавагути Акира и др. – охватывают широкий круг проблем – от рассмотрения экономической ситуации в Японии до конкретных примеров новых практик компаний в области менеджмента.

Таким образом, можно утверждать, что работ, посвященных анализу происходящих в современном японском менеджменте процессов, достаточно много, однако многие из них ограничиваются перечислением этих процессов без каких-либо данных и доказательств своих идей; наше же исследование

представляет собой попытку не только обозначить направления изменений, но и проиллюстрировать их конкретными примерами.

Анализ источников. Для нашего исследования жизненно необходимы различные статистические данные, позволяющие проследить преемственность методов управления персоналом. Для сбора и анализа таких данных использовались следующие официальные источники:

1. «Белые книги по гендерному равенству», выпускаемые Бюро гендерного равенства Японии;
2. официальные отчеты по рынку труда, мерам трудоустройства и др., выпускаемые Министерством здравоохранения, труда и благосостояния Японии и Японским институтом трудовой политики и профессиональной подготовки;
3. данные по экономическим и социальным показателям Японии: уровню фертильности, темпам роста ВВП и др., опубликованные на официальных сайтах Всемирного банка и ЦРУ;
4. ежегодные отчеты, отчеты по устойчивому развитию, комплексные отчеты японских компаний Sumitomo, Hitachi, Itochu, Marubeni, Shiseido, Toyota, Nissan и т.д.;
5. статистическая и прочая информация, размещенная на официальных сайтах вышеназванных компаний³.

³ Towards Accepting Diverse Work Styles and Lifestyles // White Paper on Gender Equality 2016 // Официальный сайт Бюро гендерного равенства. (http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2016.pdf) (дата обращения: 22.04.2018); Women and Men in Japan 2017 // White Paper on Gender Equality 2017 // Официальный сайт Бюро гендерного равенства. (http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men17/pdf/1-3.pdf) (дата обращения: 25.04.2018); Annual Health, Labour and Welfare Report 2017 // Официальный сайт Министерства здравоохранения, труда и благосостояния Японии. (<http://www.mhlw.go.jp/english/wp/wp-hw11/index.html>) (дата обращения: 24.04.2018); Fertility rate, total (births per woman) // Официальный сайт Всемирного Банка. (<https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN>) (дата обращения: 24.04.2018); Hitachi Group Sustainability Report 2017 // Sustainability // Официальный сайт Hitachi. (<http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2017e.pdf>) (дата обращения: 25.04.2018); Sumitomo Integrated Report 2017. // Официальный сайт Sumitomo. (https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2017/en/30199_ext_01_0.pdf?la=en) (дата обращения: 25.04.2018); Sustainability Report

Анализ источников помог подкрепить наш теоретический материал статистическими данными различного содержания и разных лет и сделал нашу работу более актуальной и практически значимой.

Анализ литературы. Современная японская экономика и японский менеджмент привлекают внимание исследователей по всему миру – имеется множество монографий и статей на английском и японском языках, посвященных рассмотрению и анализу процессов, происходящих в системе менеджмента, и причин, которые их вызывают. Многие работы так или иначе затрагивают систему управления персоналом, которая, как мы уже отмечали, является важным элементом менеджмента японских компаний. Исследований же русскоязычных ученых, а также переведенных на русский язык работ, посвященной этой проблеме, очень мало, что, как отмечалось выше, стало одной из причин проведения данного исследования.

Использованную в нашей работе литературу можно распределить по нескольким тематическим группам. В первую группу можно выделить теоретические работы по управлению персоналом, которые раскрывают само понятие «управление персоналом», основные элементы этой системы, а также историю развития основных теорий. Например, в своем пособии д. эк. н., профессор кафедры социологии и управления персоналом СПбГУЭФ В.А. Спивак анализирует основные вопросы управления персоналом, в том числе историю, философию и принципы системы управления персоналом, ее место и роль в системе менеджмента компании, детально говорит о ключевых элементах системы управления персоналом – оценке и аттестации персонала, обучении, мотивации, оплате труда, урегулировании конфликтов и т.д. Канд.

2017 // Официальный сайт Nissan. (https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2017/SR17_E_P080.pdf) (дата обращения: 24.04.2018); Basic Data // Sustainability // Официальный сайт Itochu. (<https://www.itochu.co.jp/en/csr/employee/data/>) (дата обращения: 25.04.2018); Promote Work Style Reforms // Sustainability // Официальный сайт Marubeni. (https://www.marubeni.com/en/csr/human_resources/health/) (дата обращения: 25.04.2016); Supporting Women's Activities // Shiseido Group CSR // Официальный сайт Shiseido. (<http://www.shiseidogroup.com/csr/woman/support/>) (дата обращения: 24.04.2018) и др.

техн. н., доцент кафедры менеджмента СФУ Т.А. Вашко и И.В. Кошелева также подробно рассматривают элементы, закономерности, принципы, методы управления персоналом, кадровую политику и кадровое планирование предприятия в целом, стратегии оценивания, продвижения и развития персонала, однако в их работе отсутствует краткая историческая справка о развитии науки об управлении персоналом. Таким образом, обращение к нескольким исследованиям позволяет составить более полную картину о науке и системе управления персоналом, что необходимо нам для понимания функционирования японской модели⁴.

Следующую группу работ составляют современные исследования по японскому менеджменту. Стоит отметить, что в этих монографиях обычно рассматриваются как история развития и традиционные принципы японского менеджмента, так и новые веяния, характерные для его подсистем. В данной группе очень много выдающихся исследований, однако особенно стоит выделить монографию профессора международного менеджмента и крупного специалиста по японскому менеджменту Париссы Хагхириан «Innovation and Change in Japanese Management». В ней описываются традиционные, а также новые элементы японского менеджмента, формирование которых наблюдается в японских компаниях в ответ на экономические вызовы последнего десятилетия. Работа содержит результаты обширных исследований, проведённых непосредственно среди менеджерского звена японских корпораций, что позволило автору выделить направления изменений японского менеджмента. Другая важная монография – профессора международного менеджмента Маркуса Пуделко и специалиста по

⁴ Спивак В.А. Управление персоналом. // Textbooks.Studio. (<https://textbooks.studio/personalom-upravlenie/upravlenie-personalom376.html>) (дата обращения: 15.03.2018); Вашко Т.А., Кошелева И.В. Управление персоналом. Красноярск, 2003. 74 с.; Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Бабосова Е.С. Управление персоналом. Минск: ТетраСистемс, 2012. 288 с.; Теории управления персоналом: современный взгляд на корпоративный менеджмент // Директор по персоналу. (https://www.hr-director.ru/article/63450-red-qqq-17-m3-teorii-upravleniya-personalom?from=PW_Timer_Qa_Strong&ustp=W) (дата обращения: 16.03.2018).

управлению предприятием Рене Хаака «Japanese Management: The Search for a New Balance between Continuity and Change». В их совместной работе подробно рассматриваются причины, приведшие к изменениям в политике менеджмента японских компаний, а также экономическая ситуация в современной Японии. Помимо этого, авторы анализируют широкий спектр элементов управления японских компаний – стратегию, корпоративное управление, финансы, производство, инновации и, в том числе, управление персоналом, сопровождая свое исследование массой таблиц и графиков, а также приводят рекомендации по восстановлению конкурентоспособности японских предприятий. Сложно говорить о недостатках этих работ, так как они обе базируются на собственных исследованиях авторов, затрагивают обширный круг проблем и подкрепляются множеством статистических данных. Наоборот, можно утверждать, что они гармонично дополняют друг друга, так как работа П. Хагхириан написана на 5 лет позже, чем работа М. Пуделко и Р. Хаака, что дает нам возможность проследить динамику изменений⁵.

Отдельно нужно выделить статьи более узкой направленности – они посвящены рассмотрению именно японской модели управления персоналом. Среди авторов данных статей – Рональд Дж. Гильсон и Марк Дж. Рой, Мorigути Тиаки и Оно Хироси, Ричард Б. Петерсон и Джереми Дж. Салливан, из русскоязычных – И.П. Лебедева и И.Л. Тимонина. Все они рассуждают об изменениях в пожизненном найме, приводят примеры отхода от данной практики, а также рассматривают социальные последствия происходящих перемен, однако в данных работах не высказываются какие-либо предположения о будущем японской модели управления персоналом⁶.

⁵ Haghirian P. Innovation and Change in Japanese Management. London: Palgrave Macmillan UK, 2009. 247 p.; Haak R., Pudelko M. Japanese Management: The Search for a New Balance between Continuity and Change. Berlin: Springer, 2005. 267 p.; Bird A. (eds) Encyclopedia of Japanese Business and Management. New York: Routledge, 2005. 528 p.; Jackson K., Tomioka M. The Changing Face of Japanese Management. London: Psychology Press, 2004. 260 p.; Kono T., Clegg S. Trends in Japanese Management. London: Palgrave Macmillan, 2001. 332 p. и др.

⁶ Gilson R.J., Roe M.J. Lifetime Employment: Labor Peace and the Evolution of Japanese Corporate Governance // Columbia Law Review, 1999. Vol. 99 (2). P. 508-540; Moriguchi Ch., Ono H. Japanese Lifetime Employment: A Century's Perspective // Institutional Change in Japan.

Следующая группа авторов отличается заинтересованностью в изучении происходящих в современной экономике Японии процессов и их интерпретации: этим в разной степени занимались Н.Л. Дружинин, Кавато Акира, Э.В. Молодякова и др. Особое место здесь занимает работа Е.Л. Леонтьевой «Дефляционный кризис в Японии», в которой рассматриваются тенденции развития японской экономики с 1990-х по 2003 г., то есть период «Великой рецессии», которая характеризовалась длительным застоем и спадом экономики, а также реформы Японии, которые помогли ей выйти из застоя. Эта и другие работы представляют для нас особый интерес, поскольку позволяют получить статистические данные, необходимые для анализа, и взглянуть на процессы в японской экономике с точки зрения разных исследователей⁷.

Отдельно стоит выделить авторов аналитических статей в англоязычных и японоязычных информационных и новостных изданиях (The New York Times, The Guardian, The Japan Times, The Japan Today, The Asahi Shimbun, The Asia Nikkei, Nippon.com). Их работы посвящены широкому кругу проблем и интересны нам в связи с тем, что имеющаяся в них информация является наиболее актуальной, иногда даже «злободневной», часто содержит мнения известных аналитиков и представителей японского бизнеса, а также опросы и интервью самих работников, непосредственно находящихся «на передовой» трудовой деятельности в японских компаниях, что является несомненным преимуществом таких публикаций. Так, Филип Брейзор и Энн Хорнсби

New York: Routledge, 2006. P. 152-176; Sullivan J.J., Peterson R.B. A test of theories underlying the Japanese lifetime employment system // Journal of International Business Studies. 1991. Vol. 22 No. 1. P. 79-97; Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное: Сб. статей / Ассоциация японоведов. М.: АИРО-XXI, 2014. С. 235-259 и др.

⁷ Леонтьева Е.Л. Дефляционный кризис в Японии // Экономический журнал ВШЭ. 2006. Т. 10 (№ 3). С. 353–401; Дружинин Н.Л. Почему Япония стала второй экономикой мира? СПб: Свое издательство, 2013. 414 с.; Кавато А. Подъем и падение «японской модели» экономики, способы реанимации // Япония 2001-2002. Ежегодник: Сб. статей / Ассоциация японоведов. М.: МАКС-пресс, 2002. С. 165-197; Экономика Японии: учебное пособие / ред. И.П. Лебедева, И.Л. Тимонина. М.: Вост. лит. РАН, 2008. 407 с.; Япония второй половины XX века. Проблемы и судьбы / ред. Э.В. Молодякова. М.: Вост. лит. РАН, 2003. 248 с. и др.

рассуждают о современном состоянии практики пожизненного найма; Миэ Аяко, Мидзухо Аоки, Мориясу Кэн рассматривают политику привлечения на работу женщин и ее конкретные результаты; Кавагути Акира и Гэнда Юдзи пишут о политике сбалансированности работы и личной жизни в компаниях; другие статьи посвящены процессам в области обучения, оплаты и продвижения персонала и т.д. В качестве недостатка подобных работ можно отметить некоторую субъективность взглядов, которая характерна для большинства статей публицистического жанра⁸.

Таким образом, изучению современной японской экономики, менеджмента и системы управления персоналом посвящено большое количество аналитической литературы. Основная ее часть опубликована на

⁸ Brasor Ph. Debating the merits of lifetime employment // The Japan Times. 01.11.2014. (<https://www.japantimes.co.jp/news/2014/11/01/national/media-national/debating-merits-lifetime-employment/#.Wnk0CYKWtIU>) (дата обращения: 25.03.2018); Hornsby A. Lifetime Employment in Japan: Myths and Misconceptions // ASIANetwork.org. (<http://asianetwork.org/ane-archived-issues/2004-winter/anex2004-winter-hornsby.pdf>) (дата обращения: 21.03.2018); Mie A. Female workers may finally get foothold // The Japan Times. 17.07.2014. (http://www.japantimes.co.jp/news/2014/07/17/national/female-workers-may-finally-get-foothold/#.VhirW-yR_fJ) (дата обращения: 12.03.2018); Mizuho A. Female empowerment law first step, but male-oriented work culture must change: experts // The Japan Times. 07.09.2015. (<https://www.japantimes.co.jp/news/2015/09/07/reference/female-empowerment-law-first-step-male-oriented-work-culture-must-change-experts/#.WrzcOVQpLIV>) (дата обращения: 25.03.2018); Moriyasu K. 'My boss doesn't know my ambitions,' say Japan's working women // The Asia Nikkei. 01.12.2017. (<https://asia.nikkei.com/Politics-Economy/Economy/My-boss-doesn-t-know-my-ambitions-say-Japan-s-working-women>) (дата обращения: 15.03.2018); Murai Sh. Can Japan, land of lifetime employment, handle the rise of freelancers? // The Japan Times. 14.05.2017. (<https://www.japantimes.co.jp/news/2017/05/14/national/can-japan-land-of-lifetime-employment-handle-the-rise-of-freelancers/#.Wnk0DIKWtIU>) (дата обращения: 25.03.2018); Nagata K. New rules are pushing Japanese corporations to tap more outside directors // The Japan Times. 27.04.2015. (http://www.japantimes.co.jp/news/2015/04/27/reference/new-rules-pushing-japanese-corporations-tap-outside-directors/#.VhadIOyR_fJ) (дата обращения: 12.03.2018); 玄田 有史 [Гэнда Юдзи]. 日本の雇用はこれからどうなるのか [Нихон-но коё: ва корэкара до: нару-но ка] (Что же теперь случится с занятостью в Японии?) // Nippon.com. 2015. (<https://www.nippon.com/ja/currents/d00151/>) (дата обращения: 25.03.2018); 小室 淑恵 [Комуро Ёсиэ]. ワーク・ライフ・バランス：少子高齢化に対応する「働き方」実現が急務に [Ва:ку-раифу барансу: сё:си ко:рэйка ни тайо:-суру «хатаракиката» дзицугэн га кю:му ни] (Сбалансированность работы и личной жизни: внедрение стиля работы, способного справиться с проблемами падения рождаемости и старения населения, является неотложной задачей) // Nippon.com. 2017. (<https://www.nippon.com/ja/behind/110705/>) (дата обращения: 23.03.2018) и др.

английском языке, при этом часто авторами или соавторами таких исследований выступают японские исследователи, предпочитающие публиковать свои работы именно на этом языке.

Подводя итог, можно отметить, что зарубежные исследователи достаточно активно изучают данную проблематику, однако их работы, хоть и содержат множество статистических данных и описание процессов, не всегда приводят конкретные примеры, кейсы, которые могли бы полнее иллюстрировать происходящие в системе управления персоналом изменения. Русскоязычных исследований работ, посвящённых данной проблематике, имеются единицы, и они недостаточно полно освещают картину происходящего, что является их несомненным недостатком.

Научная новизна. Важным элементом нашей работы стало изучение и анализ исследований англоязычных и японоязычных авторов, не переведённых на русский язык. В сочетании с имеющимися работами на русском языке это позволило нам осуществить комплексный анализ имеющейся информации по нашей тематике и сделать определенные выводы. Опираясь на изученность темы, можно утверждать, что наша работа станет важным вкладом в исследование феномена японской модели управления персоналом и ее современного состояния в русскоязычной науке.

Наша работа является попыткой проиллюстрировать новые методы управления персоналом в японских компаниях, а также определить пути дальнейшего развития всей модели управления персоналом в Японии. Таким образом, это может представлять интерес для специалистов в области мировой экономики, международного менеджмента, регионоведения и японистики и др., а также для предпринимателей и менеджеров, заинтересованных в сотрудничестве с современными японскими компаниями.

Структура работы. Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе рассматриваются определение, основные элементы, краткая история развития науки об управлении персоналом, а также общая характеристика основных

принципов традиционной японской модели управления персоналом. Вторая глава представляет собой подробное описание изменений в сфере управления персоналом, иллюстрируемых многочисленными примерами и статистическими данными нескольких японских компаний. В заключении сформулированы основные выводы по результатам проведенной работы.

Глава 1. Характеристика традиционной модели управления персоналом в Японии

1.1. Краткая история науки управления персоналом и ее основные элементы

Труд – это важная форма жизнедеятельности человека, направленная на создание материальных и нематериальных благ с целью удовлетворения личных и общественных потребностей. Многие теоретики экономики, например, К. Маркс, называют живой труд одним из главных факторов производства⁹. В условиях разделения труда важным аспектом социально-трудовой сферы в рамках предприятия становится потребность в организации совместной деятельности людей, то есть потребность в управлении персоналом.

Что мы понимаем под термином «управление персоналом»? Это такой вид деятельности по разработке стратегии кадровой политики и методов руководства работниками, который направлен на достижение целей предприятия путем использования труда, опыта, таланта и способностей этих работников с учетом их удовлетворенности своим трудом. Управление персоналом является основным критерием экономического успеха организации, так как формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал и развиваются способности каждого работника, в которой персонал получает удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений¹⁰.

Наука управления персоналом (или человеческими ресурсами ¹¹) появилась в ходе развития науки управления в целом, необходимость в

⁹ Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Том 1. М.: ИПЛ, 1969. С. 190.

¹⁰ Спивак В.А. Управление персоналом. // Textbooks.Studio (<https://textbooks.studio/personalom-upravlenie/upravlenie-personalom376.html>) (дата обращения: 15.03.2018); Вашко Т.А., Кошелева И.В. Управление персоналом. Красноярск, 2003. С. 9-10.

¹¹ В современной научной литературе можно встретить термин «управление человеческими ресурсами» как более современную систему социально-трудовых отношений. В нашей же

которой возникла в результате промышленной революции и становления индустриального общества. Наука управления персоналом, как и любая другая наука, с течением времени все более развивалась и дополнялась, «обрастая» новыми методами, подходами и направлениями. В настоящее время все существующие теории управления персоналом можно условно поделить на три группы:

- классические теории;
- теории человеческих отношений;
- теории человеческих ресурсов¹².

Классические теории получили свое развитие с конца XIX в. по 30-е гг. XX в. Их авторами стали теоретики и практики менеджмента в различных областях Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебер.

Основной постулат классических теорий заключается в том, что труд важен для индивидов только в силу получения заработной платы и не приносит им какого-либо удовлетворения, и их не интересует работа, требующая творчества, инициативы, самостоятельности. Поэтому деятельность руководителей должна сводиться к разработке методов контроля за выполнением работниками возложенных на них задач, которые должны быть упрощены и легко выполняемы. Значительное внимание в классической теории также уделялось безопасности труда, созданию предпосылок для качественной работы, исследованию влияния индивидуальных особенностей работников на результативность трудового процесса.

Одна из первых школ научной организации труда, которая развивалась в США в период с 1885 по 1920 г., получила название по имени своего создателя - «тейлоризм». Американский инженер, предприниматель и ученый

работе мы будем исходить из того тезиса, что термины «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» аналогичны друг другу.

¹² Спивак В.А. Указ. соч.; Теории управления персоналом: современный взгляд на корпоративный менеджмент // Директор по персоналу. (https://www.hr-director.ru/article/63450-red-qqq-17-m3-teorii-upravleniya-personalom?from=PW_Timer_Qa_Strong&ustp=W) (дата обращения: 16.03.2018).

Ф.У. Тейлор разработал целую систему по повышению интенсивности и производительности труда, которая представляла собой совокупность методов организации и нормирования труда, управления производственными процессами, подбора, расстановки и оплаты рабочей силы. Так, ориентируясь на изобилие неквалифицированной рабочей силы, он ввел в практику эффективный способ разделения сложного квалифицированного труда на мелкие операции, каждая из которых не требует высокой квалификации. Совокупность простых рабочих процессов позволяла получить в конечном итоге сложную продукцию, которая, однако, стала обходиться компании-производителю намного дешевле, чем раньше. Ф.У. Тейлора нередко упрекали в том, что он превращает рабочего в придаток машины, автоматизируя его действия, поскольку основой облегчения труда, увеличения размеров производства и количества выпускаемой продукции являлась, по его мнению, механизация и модернизация рабочего процесса¹³.

Теории человеческих отношений появились в начале 1930-х гг. Среди представителей этих теорий можно обозначить Э. Мэйо, М. Фоллетта, К. Арджериса, Р. Блейка, Р. Ликарта. В основе этого направления лежит открытый американским психологом и социологом Э. Мэйо так называемый «хоторнский эффект». Э. Мэйо проводил эксперименты в области организации и совершенствования условий труда и их влияния на производительность труда на заводе фирмы Western Electric в американском городе Хоторн, где получил повышение производительности труда после объяснения работникам цеха цели и значимости их работы, заботы и внимания ученых к ним. Бригада работниц положительно отреагировала на действия ученых и постаралась ответить высокими результатами работы на подобное отношение. Понимание природы данного явления породило тенденцию к более широкому применению достижений психологии, социологии, социальной психологии в сфере производства и постепенно признало

¹³ Спивак В.А. Указ. соч.; Теории управления персоналом... Указ. соч.

«человеческий фактор» наиболее эффективным и неисчерпаемым ресурсом производства.

Таким образом, постулатом теории человеческих отношений является тот факт, что для индивидов потребность быть полезным и нужным более значима, чем деньги. Главной задачей руководителя в таком случае становится грамотное распределение обязанностей с учетом индивидуальных свойств и потребностей сотрудников, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Важным аспектом считается ориентация на сотрудничество и взаимодействие между работниками и руководителями¹⁴.

Современные методики управления персоналом базируются преимущественно на теориях человеческих ресурсов, развивавшихся с 1950-х гг. Авторы, сделавшие значительный вклад в развитие этих теорий, – А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, М. Фридмен. Теории человеческих ресурсов основываются на положении о том, что труд сам по себе способен приносить удовлетворение большинству работников. Задача руководителя – создать обстановку, позволяющую максимально использовать возможности персонала, опираясь на способность работников к самоконтролю, творчеству, самостоятельному принятию решений. Руководству необходимо сделать труд максимально разнообразным и интересным, что неминуемо повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. При применении подобного метода возрастает роль стратегического планирования и гибких форм вознаграждения.

К числу ярких представителей теории человеческих ресурсов относится американский социальный психолог Д. Макгрегор. В теории и практике менеджмента его концепция известна формулировкой теорий «Х» и «Y». Теория «Х» отражает традиционный подход к управлению, согласно которому обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда, он предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности, не

¹⁴ Спивак В.А. Указ. соч.; Теории управления персоналом... Указ. соч.

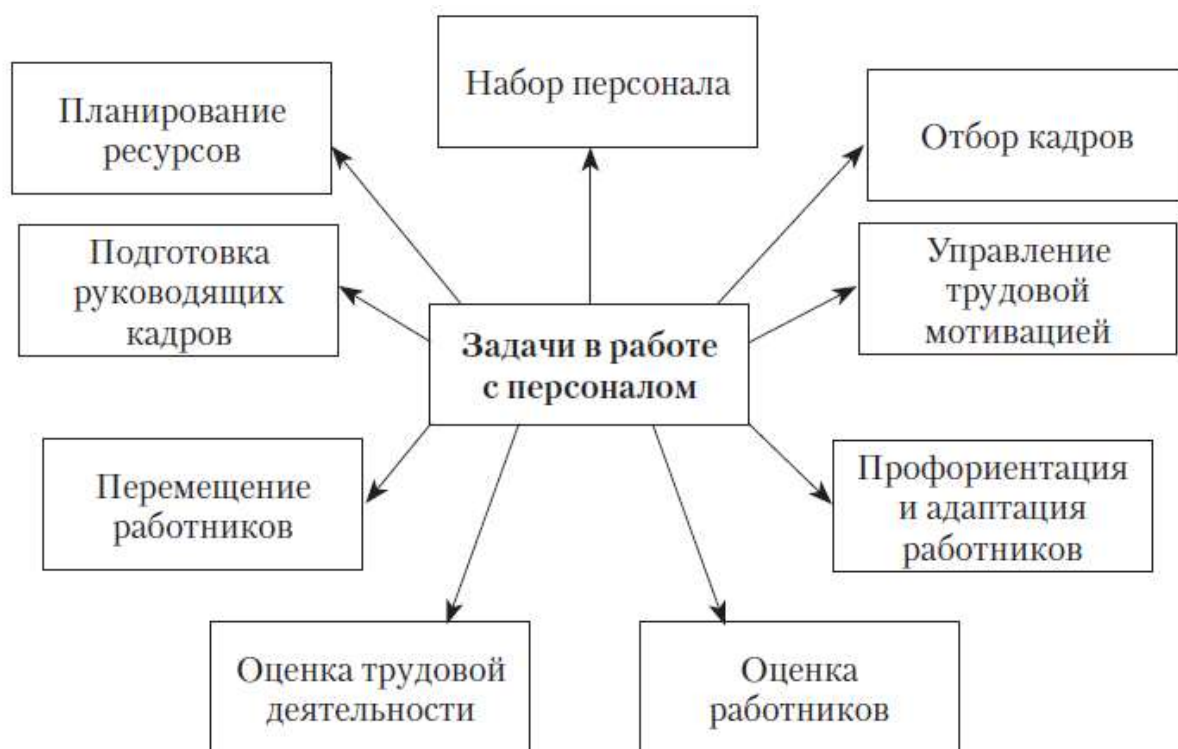
имеет больших амбиций. Противовесом такой управленческой теории должна стать теория «Y», исходные положения которой таковы: принуждение к труду и угроза наказаний не являются единственным средством достижения цели; человек осуществляет самоуправление и самоконтроль в процессе деятельности и при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявить свои способности. Менеджмент в теории «Y» играет качественно иную роль: его задача – создавать комплекс условий, способствующих развитию актуальных способностей человека, в результате чего появляется гарантия эффективности его труда¹⁵.

В конце 1970-80-х гг. в рамки работ по управлению персоналом организации стали включаться такие характеристики, как структура, стратегия, размер, культура организации. Сегодня внимание исследователей данного вопроса привлекают еще и такие факторы, как глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, этика бизнеса и окружающая среда. Таким образом, постепенно происходит отход от функциональной ориентации, при которой развитие человеческих ресурсов больше связывалось с развитием продуктов и услуг, к пониманию включенности человеческих ресурсов непосредственно в процессы бизнеса и руководства.

Давайте рассмотрим основные характеристики системы управления персоналом. Что мы понимаем под термином «персонал»? В состав персонала целесообразно включать всех работников, чей живой труд способствует производству конечной продукции (товара, услуги) компании, независимо от формы и характера отношений между ними и организацией. Чтобы компания функционировала и развивалась, руководству необходимо выполнять ряд определённых задач по управлению людьми. Основные задачи в сфере управления персоналом представлены на схеме 1.

¹⁵ Там же; Школа поведенческих наук (теория человеческих ресурсов) // Psyera. (<https://psyera.ru/4574/shkola-povedencheskih-nauk-teoriya-chelovecheskih-resursov>) (дата обращения: 16.03.2018).

Схема 1. Задачи в работе с персоналом¹⁶



Отметим те задачи, которые представляют наибольший интерес для нашего исследования:

- привлечение, отбор и найм персонала, то есть кадровое обеспечение деятельности компании и создание резерва потенциальных кандидатов;
- адаптация и социализация нанятых работников с целью внедрения в коллектив компании и развития понимания тех ожиданий, которые к нему предъявляет руководство компании и остальной персонал;
- обучение работников с целью выработки качеств и навыков, необходимых для работы в данной компании;
- управление трудовой мотивацией, в т.ч. процесс установления заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала компании;
- оценка работников и их трудовой деятельности;

¹⁶ Схема взята из: Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Бабосова Е.С. Управление персоналом. Минск: ТетраСистемс, 2012. С. 10-11.

- управление перемещением работников по должностным ступеням, изменение спектра их должностных обязанностей;
- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по должностным позициям, совершенствование их знаний, умений и навыков;
- создание благоприятной рабочей обстановки и условий труда в компании;
- управление процессом увольнения и выхода на пенсию работников и др.

Таким образом, система управления персоналом играет важную роль в деятельности любой компании. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации, так как именно они создают новую продукцию, контролируют ее качество, взаимодействуют с потребителем и реализуют произведенный товар или услугу. Работники способны к постоянному совершенствованию и развитию, а их возможности и инициатива безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены. Конкурентоспособность и прибыльность предприятия напрямую связываются с качеством и объемом выпускаемой продукции, а это, в свою очередь, непосредственно зависит от работы сотрудников – чем лучше работают сотрудники, тем больше их производительность, а также лучшее впечатление от компании у потребителей. Соответственно, тем выше прибыль предприятия.

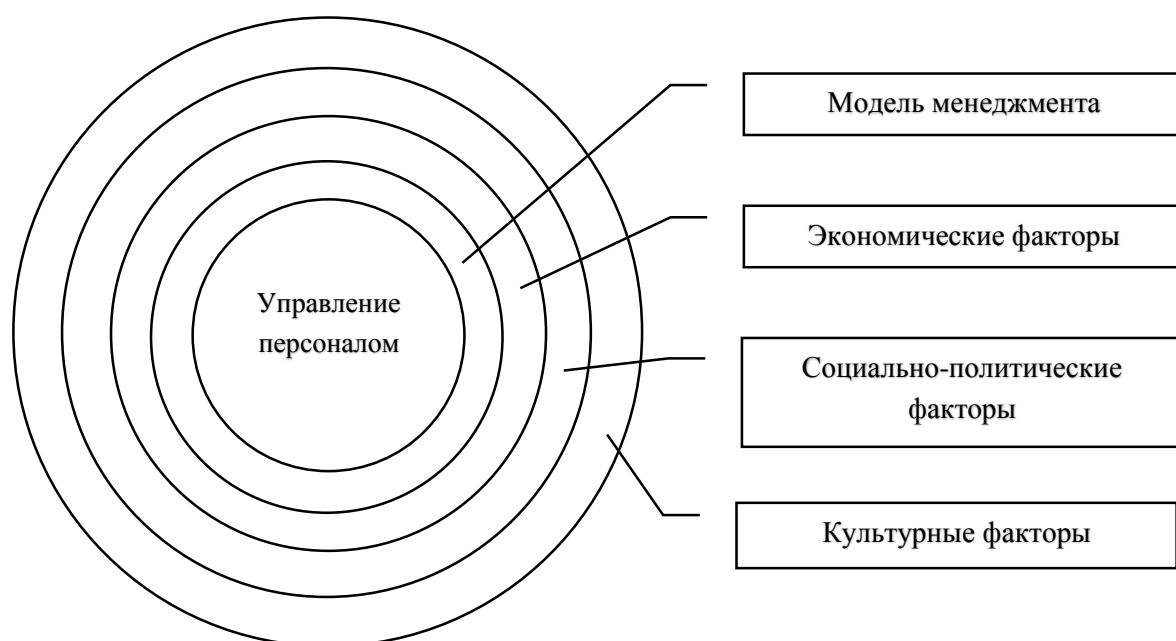
Исходя из этого, в каждой компании разрабатывается своя модель управления персоналом, которая является неотъемлемой частью всей модели управления компанией.

1.2. Сравнительная характеристика моделей управления персоналом США, Германии и Японии

Как правило, модели управления персоналом компаний одной страны или даже региона имеют видимое сходство и общность стратегий. Связано это с тем, что модель управления персоналом в значительной степени формируется под влиянием общей системы управления компанией (принципы

менеджмента, организационная структура, значение, предаваемое политике управления персоналом в системе менеджмента в целом). Система менеджмента, в свою очередь, является прямым отражением экономических и социально-политических факторов (макроэкономические показатели, характеристика рынка; демографические факторы, система образования и др.), сформировавшихся под воздействием культурных характеристик данной страны (менталитет, этнопсихологические особенности населения и др.)¹⁷.

Схема 2. Формирование модели управления персоналом¹⁸



Некоторые из моделей управления персоналом известны во всем мире, поскольку позволили компаниям достигнуть высоких показателей эффективности деятельности. Модели трех стран – США, Германии и Японии – принято рассматривать в качестве основополагающих, то есть таких, на которые в той или иной мере ориентируются соседние страны. США, Германия и Япония не только три сильные экономики мира, но и представители трех направлений рыночных экономик: свободная рыночная

¹⁷ Pudelko M. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio - economic context // Human Resource Management Journal, 2006. Vol. 16. P. 127.

¹⁸ Сост. по: Pudelko M. Ibid. P. 127.

экономика англосаксонских стран (США); социально-ориентированная рыночная экономика континентальной Европы (Германия) и государственно-управляемая рыночная экономика Восточной Азии (Япония)¹⁹.

Рассмотрим основные черты американской, немецкой и японской моделей управления персоналом, а также обозначим их отличия друг от друга. За основу возьмем результаты исследования профессора международного менеджмента М. Пуделко. В своей работе он делает вывод, что модели управления персоналом США и Японии по своим принципам занимают противоположные крайности, тогда как модель Германии не соответствует ни той, ни другой, занимая положение между ними.

Табл. 1. Факторы, оказывающие влияние на формирование моделей управления персоналом в США и Японии²⁰

США	Япония
<i>Культурные факторы</i>	
Универсализм, индивидуализм	Партикуляризм, коллективизм
Важность личной свободы и выбора, преследование собственных интересов, напористость и целеустремленность характера, ориентация на состязательность и конкуренцию, эмоциональные отношения	Ориентация на достижение консенсуса, гармонии и кооперации в группе, ограничение личной свободы и необходимость принадлежности коллективу, преследование коллективных интересов, нейтральные отношения
<i>Социально-политические факторы</i>	
Несильное вмешательство государства в экономику, состязательные отношения	Сильное вмешательство государства в экономику, сотрудничество

¹⁹ Теории управления персоналом... Указ. соч.; Pudelko M., Carr C. Convergence of Management Practices in Strategy, Finance and HRM between the USA, Japan and Germany // International Journal of Cross Cultural Management. 2006. Vol. 6 (1). P. 76.

²⁰ Сост. по: Pudelko M. Op. cit. P. 151-153; Pudelko M., Carr C. Op. cit. P. 84-85.

государственных и бизнес-структур, а также работодателей и работников	государственных и бизнес-структур, а также работников и работодателей
Гибкий рынок труда, гетерогенность рабочей силы по возрасту, полу, национальности, расе, религиозной принадлежности и уровню образования, отсутствие приверженности модели «муж на работе, жена дома»	Жесткий рынок труда, относительная однородность рабочей силы по возрасту, полу, национальности, расе, религиозной принадлежности и уровню образования, приверженность модели «муж на работе, жена дома»
Развитие творческого и независимого мышления при получении образования	Развитие чувства принадлежности к группе при получении образования
<i>Экономические факторы</i>	
Идея «американской мечты», значительное количество инновационных стартапов	Малое количество инновационных стартапов
Важная роль акционеров	Из-за системы банковского кредитования роль акционеров не так значительна
Формализованные и стандартизированные трудовые отношения, состязательные отношения между работодателями и профсоюзами	Мало формализованные и стандартизированные трудовые отношения, кооперативные отношения между работодателями и профсоюзами
<i>Факторы в сфере менеджмента</i>	
Преследование краткосрочных целей	Преследование долгосрочных целей, постоянное улучшение качества

Ориентация на удовлетворение интересов акционеров	Ориентация на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон (персонал, руководство, акционеры)
Индивидуальная ответственность, возможность быстрой смены стратегии	Замедленный процесс принятия решений, ориентация на стабильность, коллективная ответственность
Наем квалифицированных специалистов для определенной работы, высокий уровень мобильности рабочей силы	Наем сотрудников, наиболее соответствующих видению компании, пожизненный найм
Обучение для решения конкретных, узкоспециализированных задач	Широкопрофильное групповое обучение
Оценка индивидуальных достижений, ориентация деятельности на личный результат, развитие карьеры в соответствии с ростом профессионализма	Оценка трудового стажа и вклада в работу коллектива, ориентация деятельности на коллективный результат, универсальный карьерный путь
Материальные стимулы, формирование оплаты на основе индивидуальных достижений, значительные различия в уровне заработных плат работников	Материальные и нематериальные стимулы, формирование оплаты на основе старшинства, небольшие различия в уровне заработных плат работников
Индивидуальный стиль принятия решений	Коллективный стиль принятия решений

Таким образом, управление персоналом в американской фирме основывается на принципах сильной конкуренции и индивидуализма

сотрудников. Соревнование начинается уже при отборе претендентов – при найме персонала американские компании опираются на профессиональную компетенцию и уровень образования кандидата. Во время трудовой деятельности все сотрудники посещают специальные курсы и тренинги внутри и за пределами компании. Размер заработной платы и премий определяется в зависимости от профессиональных успехов и производительности сотрудника, а увольнение или добровольный уход считаются довольно обычным явлением – американский рынок труда характеризуется достаточной гибкостью. В целом же, для работы в условиях данной модели характерно четкое задание и достижение краткосрочных целей, ориентация на увеличение прибыли, стоимости акций и потока инвестиций в компанию.

Рассмотрим случай Германии. Для немецкого общества характерен индивидуализм в меньшей мере, чем для американского, однако в большей мере, чем для японского, в результате чего появилась синкретичная модель социальной рыночной экономики, которая ориентирована на индивидуальные рыночные результаты, однако через коллективное вмешательство способна смягчить последствия тех действий, которые наносят ущерб социальной справедливости.

Немецкое производство характеризуется четкостью выполнения задач, педантичностью, ответственностью, строгим разделением труда. Сотрудник должен быть опытен и изначально подготовлен к работе, чтобы включиться в производственный процесс с первого же дня. Для каждого сотрудника составляется ежегодная программа развития, отвечая на три главных вопроса: каковы сильные стороны работника, какие качества нуждаются в развитии, каков следующий шаг в его карьере. В конце года подводятся итоги, рассчитывается годовой бонус и решается вопрос о повышении зарплаты, таким образом, финансовое поощрение работник получает по результатам своей работы. Важными элементами управления персоналом являются налаженные внутренние коммуникации и взаимная ответственность.

Считается, что люди будут лояльны к компании, если работник понимает глобальные цели бизнеса и чувствует себя комфортно в коллективе. Трудовые отношения характеризуются коллективным решением проблем. Руководство должно учитывать обширные права работников. Немецкие компании, в отличие от американских, чаще являются семейными, поэтому больше нацелены на долгосрочный успех, стабильность и развитие, чем на краткосрочную прибыль²¹.

Таким образом, американская модель является противоположностью японской модели, при этом немецкая модель сочетает в себе признаки, характерные как для американской модели (индивидуализм, нацеленность на результат, от которого зависит заработная плата, премия и должность работника, гибкий рынок труда и др.), так и для японской модели (ориентация на долгосрочные связи, на поддержание гармонии и др.).

Далее подробно рассмотрим японскую модель, представляющую ключевой интерес для нашего исследования.

1.3. Традиционная модель управления персоналом японских компаний (сер. 1960-1980-е гг.)

Что же такое пожизненный найм? Это такая система долгосрочной гарантированной занятости, при которой выпускник учебного заведения, пройдя тщательный отбор (посредством сдачи экзаменов и прохождения многочисленных собеседований), становился сотрудником какой-либо компании с перспективой работы в ней вплоть до своего выхода на пенсию. При этом он получал все связанные с этой системой преимущества (постоянный рост заработной платы, премии и льготы, повышение по служебной лестнице и др.), о которых речь пойдет далее.

²¹ Pudelko M. Op. cit. P. 135; Модели управления: японская, европейская, американская // Директор по персоналу. (<https://www.hr-director.ru/article/66785-qqq-17-m7-modeli-upravleniya-yaponskaya>) (дата обращения: 16.03.2018).

Исследователи расходятся во мнениях о том, когда же начала формироваться система пожизненного найма (終身雇用 *сю:син коё:*). Российский исследователь Н.Л. Дружинин среди предпосылок называет оседлость, характерную для средневековой Японии периода существования дайма – в условиях строгого контроля над владениями миграция жителей была значительно затруднена, а их преданность своему дайме ценилась и была залогом любого начинания. Некоторые находят предпосылки зарождения этой практики в период Токугава (1603-1867) – в принципах деятельности первых торговых домов Mitsui и Sumitomo, где юный новичок мог дослужиться до менеджера или стать основателем целого подразделения компании; или же в модели поведения всего японского общества того периода, основанном на отношениях между хозяином и подчиненным, а также на личных взаимоотношениях между отцом и сыном в семье, то есть на беспрекословном подчинении старшим, развитом чувстве субординации и др. (к слову, в феодальной Японии не существовало более страшного преступления, чем бунт против господина (или отца), и ни одно наказание применявшегося в то время уголовного кодекса не считалось достаточно суровым для искупления подобного проступка)²².

Затем проявления пожизненного найма можно найти в период после Первой мировой войны. В этот период рынок труда был небольшой, а потому имеющиеся квалифицированные работники были склонны к частой смене места работы, и даже повышение заработной платы, различные премии и другие мотивационные стимулы, предлагаемые фирмами, не могли предотвратить текучесть рабочей силы, а конкуренция между компаниями на рынке труда все обострялась. Экономический спад 1920-х гг. привел к тому, что компании стали нанимать не имеющих опыта работы выпускников,

²² Sullivan J.J., Peterson R.B. A test of theories underlying the Japanese lifetime employment system // Journal of International Business Studies. 1991. Vol. 22 No. 1. P. 80; Социальная система в период сегуната Токугава. (<http://biofile.ru/his/33161.html>) (дата обращения: 20.03.2018); Дружинин Н.Л. Указ. соч. С. 173.

обеспечивая им обучение и получение квалификации уже на рабочем месте (в основном предприятиях тяжелой и химической промышленности).

В 1930-х гг. правительство выпускает законы о труде, которые, среди прочего, запрещали фирмам переманивать работников других фирм, а для того, чтобы нанять работника, переходящего из другой фирмы, новому работодателю требовалось разрешение предыдущего. В 1940-х гг. работникам требовалось разрешение правительства при найме, увольнении и добровольном уходе на пенсию, что делалось в целях сокращения трудовой мобильности²³.

После Второй мировой войны в системе кэйрэцу²⁴ появляется институт двухуровневой системы оплаты труда, в которой наиболее высокую заработную плату получали постоянные работники («белые воротнички»), а стабильность их положения обеспечивалась за счет средств, высвобождавшихся при использовании «периферийной» рабочей силы (женщины, временные работники, контрактные работники и др.). К середине 1950-х гг. сложился рынок постоянно и временно (в основном, женщин) занятых работников (в случае экономического спада непостоянно занятых увольняли первыми, тем самым сохраняя места для постоянно занятых работников). Так к середине XX в. понемногу сформировались некоторые элементы пожизненного найма.

В 1960-х гг. компании все больше проникали на рынок промышленности и технологий (машиностроение, кораблестроение, сталелитейная промышленность и др.), а развитие высокотехнологичного производства неизменно требует высококвалифицированных кадров, а значит, их меньшей мобильности и ориентации на долгосрочное взаимодействие с ними. Спрос на рабочую силу в этот период в отдельных отраслях превышал предложение в

²³ Дружинин Н.Л. Там же. С. 175

²⁴ *Кэйрэцу* – форма сотрудничества японских компаний, которая характеризуется тесными связями и объединением капитала, научно-исследовательских разработок, клиентов, продавцов и дистрибьюторов, а также главенствующей ролью банка, который осуществляет финансовые вложения в деятельность этих компаний.

3-4 раза. В связи с этим на официальном уровне вышло указание, согласно которому работодатель должен был доказать экономическую необходимость увольнения работника и постараться вовсе избежать его увольнения, предложив альтернативу – перевод в филиал и др.²⁵

К началу 1970-х гг., согласно российской исследовательнице Э.В. Молодяковой, японская модель управления персоналом окончательно сформировалась как целостная взаимосвязанная система. К этому времени институт пожизненного найма распространился по всей Японии, а в 1980-х гг. японская модель управления персоналом, прославившаяся своей стабильностью и гарантией трудовой занятости на протяжении длительного времени, стала известна по всему миру. Таким образом, среди факторов, повлиявших на развитие и становление института пожизненного найма, можно отметить жёсткость и неразвитость рынка труда, возникающие вследствие действия соответствующих законов и ориентации компаний на развитие высокотехнологичного производства и долгосрочные перспективы деятельности²⁶.

Говоря о причинах возникновения и повсеместного закрепления этой практики, необходимо также обозначить основные принципы менталитета и мироощущения японцев, так как японская модель управления персоналом непосредственно связана с культурными особенностями страны. Япония на протяжении долгого времени развивалась под китайским влиянием и в условиях изоляции от внешнего мира. На ее культуру во многом повлияли, прежде всего, принципы религиозных и философских учений, гармонично сосуществующих в японском обществе, среди них – синтоизм, буддизм,

²⁵ Bird A. (eds) Encyclopedia of Japanese Business and Management. New York: Routledge, 2005. P. 281; Kono T., Clegg S. Trends in Japanese Management. London: Palgrave Macmillan, 2001. P. 14; Экономика Японии: учебное пособие / ред. И.П. Лебедева, И.Л. Тимонина. М.: Вост. лит. РАН, 2008. С. 387.

²⁶ Япония второй половины XX века. Проблемы и судьбы / ред. Э.В. Молодякова. М.: Вост. лит. РАН, 2003. С. 181; Hornsby A. Lifetime Employment in Japan: Myths and Misconceptions // ASIANetwork.org. P. 19-20. (<http://asianetwork.org/ane-archived-issues/2004-winter/anex2004-winter-hornsby.pdf>) (дата обращения: 21.03.2018); Haghirian P. Innovation and Change in Japanese Management. London: Palgrave Macmillan UK, 2009. P. 22-24.

конфуцианство. Конфуцианство часто рассматривают в качестве основы японского стиля делового поведения, так как оно привило японскому народу соблюдение иерархии, почтения старших, чувство обязанности и долга по отношению друг к другу, необходимость ориентации на коллективные потребности. Симбиоз конфуцианства и синтоизма оказал значительное влияние на формирование самурайской этики бусидо, в основе которой лежали идеи служения общему делу, необходимость достижения согласия в группе и др.²⁷

Более того, Япония – это культура коллективизма, который, по мнению некоторых исследователей, сформировался у японского народа в связи с занятостью большей части населения в выращивании риса, то есть в коллективном труде. Коллективизм (или группизм) отличается тем, что в обществе интересы группы превалируют над индивидуальными, благополучие группы намного важнее, чем благополучие отдельного индивида. Нахождение в группе несет с собой стабильность, защищенность и поддержку всех членов группы. В японском обществе сформировались такие важные категории, как *иэ* (家 – переводится как семья, дом, клан) и *ути-сото* (内・外 – внутри \ снаружи, то есть «свой \ чужой»), тесно связанные друг с другом и которые наиболее полно отображают отношение японцев к группе. Категория *иэ* – это воплощение идеи некой сплоченной группы, напоминающей семью, в которой присутствует строгая иерархия, подчинение младшим старшим, соблюдение общих правил и норм, а отношения внутри такой группы трепетно поддерживаются, охраняются и высоко ценятся – намного сильнее, чем отношения с кем-либо вне этой группы (здесь проявляется категория *ути-сото*).

²⁷ Дружинин Н.Л. Институциональные факторы развития послевоенной экономической системы Японии. СПб: Издательство СПбГУ, 2007. С. 43; Keeley D.T. International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge. London: Palgrave Macmillan, 2001. P. 33-34.

Данные принципы нашли свое отражение и в корпоративных отношениях. Важными становились взаимосвязь между работодателем и работником, часто не оформленная в виде трудового контракта, а также достижение и поддержание гармонии в коллективе компании – в идеальной семье члены должны быть единогласны в своих мнениях и решениях, независимо от вопроса. Неизбежно происходило разделение на «своих \ чужих» и в условиях компании – в категорию «своих» попадали постоянно занятые работники в системе пожизненного найма, а «чужими» становились непостоянно занятые работники и прочие люди, не относящиеся к компании.

Принадлежа к группе постоянных работников, японец получал все связанные с этим выгоды: помимо гарантированной занятости – медицинское страхование, пенсионное обеспечение, различные льготы – компенсацию транспортных расходов и расходов на жилье и др. Более того, постоянно занятый работник мог рассчитывать на дополнительные выплаты дважды в год (июнь и декабрь), которые составляли сумму месячного заработка и различные премии. Непостоянно занятый работник подобных льгот не получал. Попасть в категорию «своих» очень сложно, однако если молодому японцу удавалось это сделать, с этого времени он мог рассчитывать на стабильность и все выгоды, получаемые вместе с членством в компании. Другая сторона этого принципа – выйти из группы так же сложно, как и попасть²⁸.

В практике пожизненного найма можно усмотреть еще одну характеристику японского народа – ориентацию на долговременные связи и отношения. Так, компании, использующие систему пожизненного найма, брали на себя неформальное обязательство не увольнять своих сотрудников даже в кризисные времена. Если же работник показывал себя неэффективно на одной должности, его переводили на другую, в другой отдел или филиал компании, однако не просили покинуть компанию насовсем (тем более,

²⁸ Haghirian P. Understanding Japanese Management Practices. New York: Business Expert Press, 2010. P. 14.

трудовое законодательство Японии устанавливает строгие требования к обоснованию увольнения постоянных сотрудников).

В случае, если от работника все же нужно было избавиться, компании принимали особенные меры – например, переводили на должность, функции которой фактически не приносили какой-либо практической пользы компании. Для обозначения таких людей появился специальный термин *мадогивадзоку* (窓際族), буквально – «человек, сидящий у окна», то есть не занятый ничем важным. Такому работнику не дают важных заданий и не позволяют присутствовать на собраниях, поручая лишь монотонную несущественную работу или не поручая ее совсем. Таким образом, предполагается, что привыкший вкладывать все свои силы в работу сотрудник не сможет вынести бездействия и покинет компанию по собственной воле. При этом такое бездействие может продолжаться годы, если работник все же не намерен покидать компанию²⁹.

Вместе с тем, предоставляя условия пожизненного найма постоянному персоналу, компания взамен получала преданность, лояльность и невероятную самоотдачу таких работников. Так как японский сотрудник изначально ориентирован на следование коллективным ценностям, на решение общегрупповых задач и стремление принести коллективу и компании в целом как можно больше пользы, чтобы способствовать повышению ее прибыли и достижению благополучия, он самоотверженно посвящал себя служению этой компании. Это проявлялось, например, в приоритете коллективных интересов над его собственными, ненарушении гармонии коллектива (даже если его что-то не устраивало), в работе в праздничные или отпускные дни, в шестидневной трудовой деятельности со сверхурочными часами и др. – так, человек, отправлявшийся домой в положенное время или раньше своего начальника, грозился прослыть в своем коллективе как нелояльный сотрудник, и во избежание этого работник мог даже создавать

²⁹ Ibid. P. 23.

видимость работы, не имея при этом соответствующую нагрузку. Осознание работниками гарантии занятости и стабильности приносило нужную спокойную атмосферу в коллектив, что позволяло ему целиком сосредоточиться на производственной детальности. Также при пожизненном найме компания получала возможность реализации долгосрочных проектов, не боясь, что случится смена его исполнителей и проект будет закрыт³⁰.

Рассмотрим подробнее начальный этап пожизненного найма – внутрикорпоративное обучение в компании. Основная его идея в том, чтобы из неопытного, ничего не знающего о производственном процессе новичка вырастить высококвалифицированного специалиста, приспособленного для работы именно в этой компании. В большинстве случаев специальность, полученная в образовательном учреждении, не влияла на будущую карьеру нанятого работника, однако учитывались его способности и черты характера – например, способность работать в команде, прилежность и трудолюбие, способность к освоению новых знаний и навыков, конформизм. Демонстрировал способности кандидата его университетский диплом – «хорошим» работником станет тот, кто выдержал сложные предвуниверситетские экзамены и обучение в престижном университете. Таким образом, основная цель отбора кандидата сводилась к тому, чтобы выбрать наиболее подходящего по качествам выпускника, а уже на этой основе выращивать подходящего работника. Поэтому затратное по времени и финансам обучение новичка расценивалось компанией как необходимая инвестиция в ее деятельность, поэтому осуществлялось последовательно и тщательно.

Основное обучение новичка проходило непосредственно на рабочем месте и происходило в форме ученичества, которое сопровождалось консультациями со старшими членами компании, которые играли главную роль в социализации нового сотрудника в коллектив. В первые недели или

³⁰ Ibid. P. 21.

месяц новичок проходил вводный курс, призванный познакомить его с компанией – ее корпоративной культурой, историей и миссией. Затем почти год новички проводили, наблюдая за трудовой деятельностью своих учителей, и только через пару лет они могли приступить к выполнению своих обязанностей самостоятельно. В целях дополнительного обучения работника также отправляли на различные долгосрочные и краткосрочные программы подготовки кадров, проводимые в основном в стенах самой компании. Среди других форм обучения – самообучение, участие в кружках качества, перекрестное обучение и др.

Особенно стоит выделить такой метод обучения и развития потенциала работника, как трудовая ротация (配置転換 *хайти тэнкан*) в японской фирме. Это система, при которой работника раз в несколько лет переводили из одного отдела в другой со сменой его вида деятельности. Это делалось для того, чтобы работник непосредственно сам получил теоретические и практические знания в каждой сфере деятельности компании, получая, таким образом, навыки в совершенно разных областях бизнеса, в связи с чем его продуктивность также увеличивалась. При этом такой перевод часто сопровождался повышением работника, и он мог пройти все ступени должностной иерархии. Такая система импонировала самой компании, которая в результате получала работника широкого профиля и могла подстраивать человеческие ресурсы под свои нужды к экономической ситуации и требованиям рынка в определенный момент времени. Другая сторона данной практики – в Японии периода экономического бума не сложился самостоятельный рынок топ-менеджмента, так как в каждой компании руководители кропотливо выращивались для нужд самой компании и были приспособлены для работы в ней одной³¹.

Как уже упоминалось, отношения в любой японской группе или коллективе строятся по принципу старшинства – более старшие и опытные

³¹ Ibid. P. 22, 28; Jackson K., Tomioka M. The Changing Face of Japanese Management. London: Psychology Press, 2004. P. 98.

члены группы (先輩 *сэнпай*) получают уважение и определенное влияние на младших членов (後輩 *ко:хай*), даже в том случае, когда «старший» член группы старше всего на год. Однако старшие члены группы обладают не только большей властью, но и большими обязанностями (например, в компании именно они ответственны за обучение и социализацию новичков). Этот принцип, а также стремление руководства компании удержать квалифицированного работника от перехода на другое место работы привело к формированию такого элемента японской модели управления персоналом, как оплата по старшинству (年功序列 *нэнко: дзё:рёцу*).

В этой системе возраст и трудовой стаж работника могли определять 90% размера личной тарифной ставки заработной платы. В начале же своей трудовой деятельности работник получал низкую заработную плату, которая, однако, повышалась год за годом каждый апрель (начало финансового года в Японии) и к пенсионному возрасту (65 лет) достигала высоких значений, несмотря на тот факт, что сотрудник в возрасте мог уступать по продуктивности и эффективности более молодому сотруднику. В то же время, работник, проявивший большой потенциал и способности, не всегда мог рассчитывать на продвижение на руководящие должности до достижения определенного возраста (например, младшим менеджером можно было стать примерно в 30 лет, старшим – в 35 лет).

При выходе на пенсию сотрудник, проработавший всю свою трудовую жизнь в одной компании, получал выходное пособие в размере 36 трудовых месяцев. Таким образом, подобная система ставила всех сотрудников в равноправные, справедливые условия и не оставляла места для зависти и дискриминации, что позволяло поддерживать такой важный элемент корпоративных отношений, как гармония в коллективе. Сотрудники боялись потерять свою привилегию постоянно растущей заработной платы и поэтому не были склонны покидать компанию (на новом месте работнику приходилось

начинать с самого начала – с самой низкой заработной платы и самой низкой ступеньки иерархии, несмотря на возраст). В такой системе постоянный работник получал определенную уверенность в своем будущем – он мог рассчитывать на приобретение дома для своей семьи, осознавал, что имеет возможность завести детей и в последствии дать им надлежащее образование и др. В результате, компания получала не только сбалансированность отношений и спокойную атмосферу в коллективе, но и была способна планировать бюджет и проекты на несколько лет вперед³².

Важно еще раз подчеркнуть, что важным принципом внутрикорпоративных отношений становился принцип гармонии и неконфликтности. Открытые конфликты и противоречия – редкое явление в японском коллективе, так как значительные силы и руководящего состава, и самих работников направлены на поддержание спокойствия и дружеской атмосферы среди персонала. Сотрудники старались придерживаться установленных в коллективе правил, а также подчиняться коллективным интересам, нередко оставляя свои личные интересы нереализованными. Более того, гармония достигалась за счет демонстрации солидарности и равенства в коллективе. Например, руководящий и рабочий персонал часто размещались в одном помещении и носили одинаковую униформу во избежание видимого разделения по статусам, руководители часто лично общались с простым персоналом на повседневные темы, а также существовала возможность выдвижения предложений и инициатив по улучшению производства каждым работником вне зависимости от его положения и статуса³³.

Таким образом, следование принципам и ценностям, восходящим к менталитету и этнопсихологическим характеристикам японского народа, а также ряд законодательных мер и других факторов привели к тому, что в японском менеджменте развилась такая своеобразная практика, как система

³² Haghirian P. Understanding Japanese Management Practices. P. 18, 20-22, 26.

³³ Тимонина И.Л. Корпоративная культура Японии: общее и особенное // Портрет современного японского общества: Сб. статей / Ассоциация японоведов. М.: АИРО–XXI, 2006. С. 118-120.

пожизненного найма. Эта модель управления персоналом отличалась экономической целесообразностью в период «экономического бума», позволившая достигнуть высоких показателей прибыли и конкурентоспособности. В то же время, она в полной мере отвечала представлениям работников о принципах организации и управления компанией – японский исследователь Тоёхиро Коно писал, что вся система пожизненного найма основывается на менталитете японцев и получила настолько широкое развитие именно потому, что была выгодна обеим сторонам. Компания брала долгосрочные обязательства по обеспечению достойной жизни постоянным работникам, взамен же получала необыкновенную преданность и лояльность своей фирме и работодателям. Сотрудник посвящал всю свою трудовую жизнь служению одной компании, часто доходя до крайностей (мы уже упоминали о сверхурочных переработках и других проявлениях). Согласно исследованию 1979 г. (в период функционирования традиционной модели японского менеджмента), 65% взрослых японцев определило в качестве наиболее важного источника жизни работу (для сравнения, в США это число составило 34%, в Великобритании – 27%)³⁴.

Можно выделить следующие элементы японской модели управления персоналом, характерные для ее традиционной формы:

- пожизненный найм – трудоустройство в компанию после окончания учебного заведения и работа в ней вплоть до выхода на пенсию;
- внутрикорпоративное обучение – непосредственно на рабочем месте под присмотром более опытных работников; формирование навыков, необходимых для работы именно в этой компании;
- оплата по старшинству – формирование ставки заработной платы в соответствии с возрастом и трудовым стажем работника;

³⁴ Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. С. 21-22, 364-365.

- трудовая ротация – постоянная смена деятельности и должности внутри компании для освоения навыков в различных сферах ее деятельности;
- продвижение по старшинству – занятие более высшей должности возможно только после определенного количества отработанных лет (продвижение до катё – 30-летний возраст; бутё – 40-летний возраст; кэйэйся (высший менеджмент) – 50-60-летний возраст, в том числе те, кто не ушёл на пенсию).
- возвращение будущих руководителей непосредственно внутри компании;
- поддержание гармонии в коллективе путем сглаживания видимых различий, противоречий работников, упор на коллективные ценности и интересы и др.

Данный список методов управления персоналом, часто называемый причиной экономических успехов Японии в послевоенное время, нам необходим для анализа изменений, которые произошли с начала 1990-х гг. и происходят в японской модели менеджмента в настоящий момент.

1.4. Краткий обзор причин трансформации японской модели управления персоналом

Почему же возникла необходимость изменений в модели управления, успешно функционировавшей на протяжении десятилетий? По нашему убеждению, одной из причин стал крах экономики «мыльного пузыря» во второй половине 1980 – начале 1990-х гг.³⁵

Модель менеджмента, которую принято считать классической, эффективно функционировала с 1960-х гг., когда Япония стала известна всему

³⁵ Экономика «мыльного пузыря» - период стремительного роста стоимости финансовых активов - на фондовом рынке и рынке недвижимости, в которые вкладывались свободные денежные средства ради извлечения чисто спекулятивной прибыли во второй половине 1980-х гг. Источниками расширенных финансовых возможностей стали высокий уровень сбережений населения, растущие доходы от мощной конкурентоспособной промышленности, а также оптимистические прогнозы экспертов о развитии японской экономики.

миру как страна, совершившая «экономическое чудо». В этот период Япония вышла на 2-е место после США по объему промышленного производства, а затем и по объему ВВП, обогнав многие развитые европейские страны. За период 1950-80-х гг. ВВП на душу населения в стране увеличился в 19,5 раз, к 1986 г. из разрушенной войной страны Япония превратилась в крупнейшего кредитора среди развитых государств³⁶.

Япония освоила ряд новых высокотехнологичных производств, продукция которых отличалась высоким качеством и сравнительной дешевизной, поэтому стала достойным конкурентом европейским и американским товарам (достаточно вспомнить японо-американские торговые войны). Повышенный спрос на японские товары на внутреннем (в результате роста уровня доходов населения и потребления) и внешнем рынках обеспечивал японским компаниям высокую прибыль, а бюджет Японии практически весь период «экономического чуда» сводился с профицитом. Таким образом, компании имели возможность обеспечивать стабильное функционирование системы управления персоналом, основные элементы которой – пожизненный найм, внутрикорпоративное обучение, ежегодное увеличение заработной платы, различные премии и льготы и др. – требовали значительных трудовых издержек.

В 1980-х гг. начался период глобализации торговли, и на мировом рынке появились новые игроки – быстро развивающиеся страны НИС первой и второй волны, более дешевые товары которых стали вытеснять японскую продукцию. Более того, постепенно стало наблюдаться насыщение не очень емкого внутреннего рынка Японии – дома японцев были переполнены разнообразной электробытовой техникой, а каждые два-три года они могли позволить себе новые модели автомобилей. Так, к началу 1990-х гг. основные движущие силы японской экономики – внутренний спрос и экспорт – стали

³⁶ Аболенцев А. Десять потерянных лет // Эксперт Online. 2011. (<http://expert.ru/2011/02/25/desyat-poteryannyih-let/>) (дата обращения: 16.03.2018).

сдавать свою позицию, что в значительной степени повлияло на конъюнктуру японской экономики³⁷.

Не вдаваясь в описание процессов в финансовой сфере, повлекших за собой схлопывание «экономического пузыря», отметим, что в декабре 1989 г. экономика Японии испытала резкий спад, а с 1991 г. вступила в полосу затяжной депрессии, которая продолжается и в настоящее время. Среднегодовые темпы роста ВВП снизились с 4% в 1980-е гг. до 1,5 % в 1990-е гг. и до 0,8% в 2000-е гг. В 2017 г. этот показатель немного улучшился и составил 1,5% (в отдельные периоды он имел отрицательное значение – в 2008, 2009 и 2011 гг., а с 2013 г. не превышал 1 единицы). Согласно экспертам Института ESRI, потеря в экономике Японии в 1990-е гг. в размере более чем 500 трлн. йен была достаточной для того, чтобы назвать данную ситуацию «великой рецессией». По их мнению, Япония не испытала глубокого экономического кризиса, однако последствия этого спада оказались даже большими, чем результаты Великой депрессии в США³⁸.

Среди причин изменения практики пожизненного найма также можно выделить демографические причины: в 1950-1960-е гг. в Японии наблюдался послевоенный «бэби-бум» (примерно от 2,7 млн до 1,6 новорожденных в разные годы; в настоящее время – 1 млн³⁹), что со временем привело к выходу огромной массы молодой рабочей силы на рынок труда, большая часть которых попала в систему пожизненного найма с вытекающими отсюда преференциями. В 1980-2000-е гг., спустя 30-40 лет, среди занятого населения стали преобладать люди среднего и старшего возраста, завершавшие свою

³⁷ Кавато А. Подъем и падение «японской модели» экономики, способы реанимации // Япония 2001-2002. Ежегодник: Сб. статей / Ассоциация японоведов. М.: МАКС-пресс, 2002. С. 180.

³⁸ Леонтьева Е.Л. Дефляционный кризис в Японии // Экономический журнал ВШЭ. 2006. Т. 10 (№ 3). С. 354, 398; Japan. Economy // Официальный сайт ЦРУ. (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html>) (дата обращения: 16.03.2018); Темпы роста ВВП Японии, % // EREPORT.RU. (<http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=japan&table=ggecia>) (дата обращения: 16.03.2018).

³⁹ Население Японии 2017. Указ. соч.

трудовую деятельность, а значит, претендующие на выплату значительного выходного пособия. Однако если в периоды высокого и умеренного роста экономики японские компании могли себе это позволить, то в настоящее время они сталкиваются с трудностями в связи с изменившейся экономической ситуацией. Более того, молодых специалистов все в большей степени привлекает высокий стартовый заработок и возможность более быстрого карьерного роста, которые ограничены в системе пожизненного найма⁴⁰.

Еще в начале 1990-х гг., стремясь справиться с последствиями кризиса, снизить издержки и повысить рентабельность производства, компании начали применять всевозможные средства регулирования занятости: сокращение сверхурочных работ, уменьшение объема заработной платы, сокращение количества нанимаемых выпускников, перевод сотрудников в филиалы, стимулирование добровольного выхода на пенсию, стимулирование производительности работников, ограничение премий и льгот и т.д. Некоторые компании даже стали прибегать к такой исключительной мере, как увольнение работников, занятых в системе пожизненного найма⁴¹.

Таким образом, экономическая и демографическая ситуация начала 1990-х гг. в значительной степени подорвала основы прежней системы управления персоналом. Ухудшение экономической конъюнктуры, снижение спроса на японскую продукцию на внешнем и внутреннем рынках, увеличение количества акционеров-иностранцев в японских компаниях (имеющих другое видение бизнеса), а также старение населения и прочие социальные процессы привели к снижению прибыли компаний и одновременному повышению их социальных расходов. Эти и другие факторы вынуждают японские компании подстраиваться под современные реалии глобализирующего мира и во многом

⁴⁰ Дружинин Н.Л. Почему Япония стала второй экономикой мира? СПб: Свое издательство, 2013. С. 382.

⁴¹ Firkola P. Japanese Management Practices Past and Present // Economic Journal of Hokkaido University. 2006. Vol. 35. P. 122; Moriguchi Ch., Ono H. Japanese Lifetime Employment: A Century's Perspective // Institutional Change in Japan. New York: Routledge, 2006. P. 171.

корректировать всю модель менеджмента, важным элементом которой является система управления персоналом.

Глава 2. Трансформация традиционных и внедрение новых методов управления персоналом в японских компаниях

Выше мы рассмотрели традиционные методы управления персоналом, характерные для японских компаний в период «экономического бума». В данной главе попытаемся выяснить, какие новые методы применяются в настоящее время, что позволит нам проанализировать трансформационные процессы всей системы.

2.1. Изменения в практике пожизненного найма

Как мы уже отмечали, практика пожизненного найма является одной из отличительных черт японской системы управления персоналом и японского менеджмента в целом. Ее становление, распространение и продолжительное функционирование стало возможно благодаря многочисленным социальным и экономическим факторам, сложившимся к началу и во время «экономического бума», принося компаниям высокие прибыли. Система пожизненного найма органично вписалась в общую систему производственных отношений, импонируя интересам как работодателей, так и самих работников.

Однако японская экономика уже не способна поддерживать темпы развития, характерные для периода «скачка», то есть действенность этой системы была успешна только в определенный исторический период. В новых экономических реалиях эта практика более не приносила ожидаемый эффект и прибыль, наоборот, некоторые исследователи заговорили о том, что именно эта система стала одной из главных причин затяжной рецессии в экономике Японии. Так, исследователи Т. Адамс и Н. Кобаяси утверждали, что пожизненный найм только способствует укоренению консерватизма в бизнесе, ведет к переизбытку кадров, нерациональному использованию рабочего

времени и в целом тормозит необходимые корпоративные реформы⁴². На протяжении уже почти двух десятилетий многие японские компании отказываются от традиционной формы пожизненного найма, а точнее, переводят своих постоянных работников на новый вид занятости, в той или иной мере отходя от прежней формы. Согласно японскому еженедельному экономическому журналу 「週刊ダイヤモンド」 (“Сю:кан Даймондо”), только 8,8% японских компаний сохраняют прежнюю, традиционную форму пожизненного найма⁴³.

Во многом происходит изменение пожизненного найма – его формы и содержания. Существует множество методов, которые японские компании применяют для корректировки занятости. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

2.1.1. Контроль численности работников

В период экономического роста Японии крупные компании производили ежегодный набор выпускников с целью возмещения естественной убыли рабочей силы и дальнейшего развития производства. На условия пожизненного найма могли претендовать молодые люди, только что закончившие учебные заведения и не имеющие опыта работы, то есть еще не испытывавшие на себе какого-либо постороннего влияния. Благодаря такой практике набора, уровень безработицы в Японии среди этой категории молодежи длительное время был исключительно низок по сравнению с другими странами. Однако еще одним признаком трансформации системы пожизненного найма называют наблюдаемый процесс сокращения объемов ежегодно нанимаемых выпускников на условиях постоянной занятости и

⁴² Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. Oxford: Oxford University Press, 2007. P. 9.

⁴³ Brasor Ph. Debating the merits of lifetime employment // The Japan Times. 01.11.2014. (<https://www.japantimes.co.jp/news/2014/11/01/national/media-national/debating-merits-lifetime-employment/#.Wnk0CYKWTIU>) (дата обращения: 25.03.2018); Лебедева И.П. Указ. соч. С. 242.

повышение уровня безработицы среди них. Метод ограничения масштабов найма выпускников использовался и прежде, в периоды ухудшения конъюнктуры японской экономики, однако с начала 1990-х гг. эта мера использовалась достаточно стабильно. По данным опроса, проведенного корпорацией NHK в сентябре 2009 г. среди 100 крупных японских компаний, 50% из них не планировали в ближайшее время возобновлять наем кадров. Если в 1990 г. число принятых на пожизненный найм выпускников составляло порядка 530 тыс. человек, то в 2012 г. на работу были приняты 476 тыс. выпускников школ и университетов – на 54 тыс. человек меньше, чем в 1990 г.⁴⁴

Среди радикальных мер регулирования постоянной занятости – увольнение уже имеющейся рабочей силы и меры, способствующие добровольному увольнению сотрудника. Так, в конце 1990-х гг. о сокращении численности персонала объявили многие крупные японские компании – Sony сократила штат на 17 тыс. работников, Toshiba на 19 тыс., Fujitsu на 16 тыс., Panasonic на 3 тыс. И хотя компании осуществили такое сокращение с использованием, в том числе, таких методов, как добровольный выход на пенсию, сокращение найма выпускников, перевод в филиалы из головных офисов, а также увольнение временно-занятых работников, в долю сокращенных работников попали и те, кто был занят в системе пожизненного найма⁴⁵.

Нужно отметить, что такой метод, как досрочный выход на пенсию, не является относительно новым явлением для компаний, он практиковался и раньше. Однако сейчас наше внимание он привлекает потому, что именно в кризисное для японской экономики время возрастной порог «выхода на пенсию» стал все больше понижаться – с 45-50 лет до 30-40 лет, и в таком случае лучше говорить о досрочном выходе в отставку⁴⁶.

⁴⁴ Матрусова Т.Н. Государственная трудовая политика в Японии. М.: Институт востоковедения РАН, 2007. С. 67; Лебедева И.П. Указ. соч. С. 244.

⁴⁵ Firkola P. Op. cit. P. 122.

⁴⁶ Haghirian P. Innovation and Change. P. 31.

Известно, что для стимулирования добровольного увольнения компании прибегают к различным методам – например, как уже упоминалось в первой главе, работнику могли поручить монотонную, не приносящую реальной пользы работу, что являлось сигналом тому, что компания ждет от него определенных действий. Термин *мадогивадзоку* («человек, сидящий у окна») уже давно известен, однако применялся он в основном к тем, кто приближался к выходу на пенсию. В настоящее время распространение получил еще один термин, который применяется уже к молодым сотрудникам – *ойдаси-бэя* (追い出し部屋), который на русский можно перевести как «комната изгнания». Согласно газете The Japan Times, в 2013 г. это слово стало первым после слова «абэномика» неологизмом, популярным в Японии. По словам автора статьи, такие комнаты не редки в современных компаниях – они есть в Panasonic, Sony, NEC и др. компаниях, однако носят названия «отделений карьерного развития», «центров по развитию проектов» и подобные, таким образом, замаскированные под реально действующие подразделения компании, что позволяет руководству компаний заявлять на официальном уровне, что принуждение к добровольному уходу из компаний не происходит⁴⁷.

2.1.2. Изменения в видах занятости

Логичное следствие обозначенных выше процессов – постепенное сокращение доли постоянных, «пожизненно занятых», работников (если в возрасте от 45 до 54 лет сокращение не так значительно – с 54% до 48%, то доля таковых в возрасте от 25 до 34 лет сократилась с 61% до 43% в период с 1989 по 2008 г. Согласно другим данным, в 2010 г. доля постоянно занятых упала до 59% в возрасте 25-29 лет и до 55% в возрасте 30-34 лет (по сравнению с 88% и 84% соответственно в 1992 г.). Статистика компаний на 2017 г. также

⁴⁷ Brasor Ph. No room for subtleties when laying off workers // The Japan Times. 26.01.2013. (<https://www.japantimes.co.jp/news/2013/01/26/national/media-national/no-room-for-subtleties-when-laying-off-workers/#.WrzcD1QpLIV>) (дата обращения: 25.04.2018).

подтверждает данную тенденцию – средняя продолжительность срока службы постепенно сокращается – в Itochu она составила 16,9 года, в Marubeni – 16,6 лет, в Toyota – 17,7 лет по сравнению с более чем 20 сроком службы в 2009 г.⁴⁸

При этом с рынком временно занятых работников ситуация совсем иная – с 2000 по 2011 г. на предприятиях с персоналом более 30 человек доля временных сотрудников выросла на 39%, а постоянных сократилась на 4%; если в 2003 г. насчитывалось 65,4% постоянных работников, то в 2010 г. – 61,3%. Если в 1987 г. количество нерегулярно занятых составляло 19,7%, то в 2017 г. – около 40%⁴⁹.

Категорию таких работников образуют, в основном, работники, привлеченные на неполный рабочий день, временные работники, прикрепленные к кадровым агентствам (派遣者 *хакэнся*), занятые по краткосрочным контрактам молодые люди (от 25 до 35 лет), частично занятые замужние женщины и пожилые люди старше 60 лет, работающие по срочному контракту в своих прежних компаниях. Постоянный процесс увеличения числа таких работников и растущий спрос на них со стороны компаний (особенно с начала 1990-х гг.) объясняется низким уровнем заработной платы, который они получают (40% от заработной платы постоянных работников),

⁴⁸ Демина М.О. Роль традиций в японском менеджменте // Африка и Азия. 2016. №6 (707). С. 63; Males' Work and Life in Transition // White Paper on Gender Equality 2014 // Официальный сайт Бюро гендерного равенства. (http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2014.pdf) (дата обращения: 25.03.2018); Basic Data // Itochu CSR // Официальный сайт Itochu. (<http://www.itochu.co.jp/en/csr/employee/data/>) (дата обращения: 25.04.2018); Initiatives for Human Resources // Marubeni CSR & Environment // Официальный сайт Marubeni. URL: http://www.marubeni.com/csr/human_resources/ (дата обращения: 25.04.2018); CSR Achievement Data // CSR Basic Philosophy // Официальный сайт Toyota. (<http://www.toyota-global.com/sustainability/csr/data/>) (дата обращения: 25.04.2018).

⁴⁹ Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2016/2017 // Официальный сайт Японского института трудовой политики и профессиональной подготовки. (<http://www.jil.go.jp/english/ljsj/detailed/2016-2017/all.pdf>) (дата обращения: 24.04.2018); 玄田 有史 [Гэнда Юдзи]. 日本の雇用はこれからどうなるのか [Нихон-но коё: ва корэкара до: нару-но ка] (Что же теперь случится с занятостью в Японии?) // Nippon.com. 2015. (<https://www.nippon.com/ja/currents/d00151/>) (дата обращения: 25.03.2018); Firms scramble for job-hoppers to cope with Japan labor shortages // The Asahi Shimbun. 05.07.2017 (<http://www.asahi.com/ajw/articles/AJ201707050039.html>) (дата обращения: 05.03.2018).

отсутствием льгот, страхования и прочих привилегий, которыми обладают работники в системе пожизненного найма. Стоит особенно выделить следующий факт: если в прошлом такая занятость была характерна, прежде всего, для женщин (около 70%), то нынешняя ситуация характеризуется увеличением временно занятых сотрудников именно мужского пола⁵⁰.

В проведенном правительством исследованием около половины фирм отметили, что заменяли основную рабочую силу на временных работников для того, чтобы уменьшить расходы на заработную плату и таким образом сократить внутрифирменные издержки, что необходимо, например, в ситуации естественной конкуренции с Китаем, Южной Кореей, Тайванем на международных рынках. По такому пути вынуждены были пойти, к примеру, крупнейшие японские компании Toyota и Sony⁵¹.

Таким образом, растет число тех, кто оказывается за пределами традиционной системы пожизненного найма. На 2017 г. в Японии насчитывается 11,2 млн фрилансеров от 20 до 69 лет, что составляет 17% от работоспособного населения страны. Отмечается, что многие фирмы склонны обращаться к услугам фрилансеров из-за меньших затрат, а также для привлечения знаний и опыта человека «не из компании». По мнению Хигути Ёсио, профессора экономики труда в Университете Кэйо в Токио, без надлежащего законодательства фрилансеры в конечном итоге могут стать еще одной группой, у которой отсутствует гарантия занятости. Отдельно выделяют социальную группу *фурита* (フリター, от англ. *freeter*) – молодых людей, не имеющих постоянную работу и вынужденных соглашаться на случайные заработки, работу на неполный рабочий день, временный трудовой контракт и др. По данным Министерства труда, на 2007 г. в стране было зарегистрировано

⁵⁰ Матрусова Т.Н., Курочкина К.В. Изменения на рынке труда Японии в постиндустриальную эпоху // Япония: экономика и общество в океане проблем: Сб. статей. М: Вост. лит., 2012. С. 77.

⁵¹ Tabuchi H. When Consumers Cut Back: An Object Lesson From Japan // The New York Times. 21.02.2009.
(http://www.nytimes.com/2009/02/22/business/worldbusiness/22japan.html?fta=y&_r=1) (дата обращения: 11.03.2018).

1,81 млн *фурита*, то есть «лиц свободного труда». Из них 890 тыс. – люди в возрасте 15-24 лет (в 1982 г. – 340 тыс.), 920 тыс. – в возрасте 25-34 (в 1982 г. – 170 тыс.). Вполне очевидно, что отношение к таким работникам со стороны общества, в особенности финансовых институтов и работодателей, оказывается соответствующим – так, по данным Министерства здравоохранения, труда и благосостояния на 2011 г., 40% японских компаний относятся открыто негативно к кандидатам с опытом *фритерства* и только 2% готовы рассмотреть их заявки на трудоустройство непредвзято⁵².

2.1.3. Привлечение новых субъектов трудовых отношений

Традиционно сотрудник, переходивший из одной компании в другую, считался нелояльным и вызывал подозрения со стороны потенциальных работодателей. Такому работнику сложно было снова устроиться в систему пожизненного найма в другой компании, поэтому даже те, кого не устраивало его положение или кому было тяжело справляться со своими обязанностями, вынуждены были терпеть трудности для того, чтобы остаться в этой системе.

Поэтому переходивший из одной компании в другую работник был крайне редким явлением в Японии периода высокого экономического роста. Однако в настоящее время все большее распространение получает практика перехода сотрудников в возрасте от 45 до 65 лет с одного рабочего места на другое, и воспринимается такой переход намного спокойнее, чем раньше. Это позволило говорить о появлении рынка работников среднего звена с опытом, что часто оказывается более выигрышным вариантом в условиях стареющего общества Японии, чем найм новичков без опыта, что свидетельствует о меняющемся отношении к системе пожизненного найма и оплаты по

⁵² Murai Sh. Can Japan, land of lifetime employment, handle the rise of freelancers? // The Japan Times. 14.05.2017. (<https://www.japantimes.co.jp/news/2017/05/14/national/can-japan-land-of-lifetime-employment-handle-the-rise-of-freelancers/#.Wnk0DIKWtIU>) (дата обращения: 25.03.2018); Employment measures in Post-Financial Crisis Japan // Официальный сайт Министерства здравоохранения, труда и благосостояния Японии. 2009. Р. 5. (<http://www.mhlw.go.jp/english/policy/affairs/dl/02.pdf>) (дата обращения: 25.03.2018); Лебедева И.П. Указ. соч. С. 250-252.

старшинству. Количество сменивших работу растет с каждым годом и в 2016 г. составило 3,06 млн человек (4,8% всех работников). В основном это менеджеры и инженеры, которые устраиваются на новое место работы, соблазнившись на высокую заработную плату, предоставляемой работодателем.

Производитель электродвигателей Nidec Corp. активно нанимает инженеров с опытом работы, щедро вознаграждая их за имеющийся опыт. Согласно отчетам, компания Mitsui в 2012 г. трудоустроила 54, в 2015 г. – 41 уволившихся с прошлого места работы сотрудников. Согласно данным Министерства здравоохранения, труда и благосостояния Японии, заработная плата четверти сменивших рабочее место сотрудников выросла на 10 и более процентов⁵³.

Более того, в соответствии с правительственным курсом, в трудовой процесс вовлекается все больше женщин и иностранцев. Так, увеличивается количество иностранных работников, которым, опять же, вряд ли приходится рассчитывать на пожизненный найм и которые заняты в основном в сельскохозяйственной деятельности – на 2017 г. примерно 200 тыс. иностранцев являлось стажерами на фермах или рыбацких посёлках, таким образом, закрывая дефицит работников в непопулярных среди японцев отраслях⁵⁴.

На процессе привлечения женщин на работу после замужества и рождения детей необходимо остановиться отдельно. Система пожизненного найма 1960-1980-х гг. оказала значительное влияние на социальное и экономическое положение японских женщин. Также она способствовала формированию определенной модели семьи, которой стало характеризоваться японское общество послевоенного времени. Сложилась ситуация, при которой

⁵³ Data of personnel affairs // Mitsui CSR // Официальный сайт Mitsui. (https://www.mitsui.com/jp/en/sustainability/activity_report/governance/data/index.html) (дата обращения: 25.04.2018); Firms scramble... Op. cit.

⁵⁴ Foreigners need to be embraced as members of Japanese society // The Asahi Shimbun. 10.01.2017. (<http://www.asahi.com/ajw/articles/AJ201701100033.html>) (дата обращения: 13.03.2018).

компаниям были склонны к предоставлению гарантий долговременной занятости мужчинам, женщинам же попасть в пожизненный найм было практически невозможно, и они составляли основной костяк непостоянного занятого населения с более низким социальным статусом, соответствующим уровнем дохода и возможностями профессионального роста. Тех немногих женщин, которым удавалось получить место постоянного работника, устраивали на условиях *иппансёку* (一般職), то есть на такую работу, которая не предполагала профессионального роста (и состояла в основном из обязанностей по сервировке чая или кофе для руководителей, работе с копиями документов и т.д.), в то время как мужчины трудоустраивались на условиях *согосёку* (総合職), то есть с перспективой дослужиться до руководящих должностей. В результате, женщины автоматически довольствовались более скромной, чем мужчины, профессиональной карьерой, а также заработной платой и др.

Однако в настоящее время можно говорить о том, что традиционно ориентированная на мужчин японская корпоративная культура может измениться. На это нацелено, в первую очередь, само японское правительство. Количество работающих женщин увеличилось за два десятилетия – согласно данным Министерства здравоохранения, труда и благосостояния Японии, в 2016 г. женщины составляли 44,2% от общего количества работников по сравнению с 32% в 1975 г., превысив соответствующие показатели в США. И хотя по-прежнему малая часть женщин получает возможность трудоустроиться на условиях *согосёку* (например, всего 9,1% женщин в компании Itochu; 9,3% в Marubeni), компании нацелены на принятие мер по продвижению женщин, в том числе на руководящие посты⁵⁵.

⁵⁵ Work Environment for Diverse Individuals // Sustainability // Официальный сайт Marubeni. (https://www.marubeni.com/en/csr/human_resources/diversity/) (дата обращения: 25.04.2018); Basic Data. Op. cit.; More women building careers at the Bank of Japan after rollout of work-life measures // The Japan Times. 16.04.2018. (<https://www.japantimes.co.jp/news/2018/04/16/business/women-building-careers-bank-japan-rollout-work-life-measures/#.WtTT9rGsbIU>) (дата обращения: 13.03.2018); Annual Health, Labour and Welfare Report 2017 // Официальный сайт Министерства здравоохранения, труда

После того, правительство призвало крупные фирмы выдвигать больше женщин на руководящие должности, а также благодаря деятельности Федерации бизнеса Японии (*Кэйданрэн*) более 1 тыс. компаний-членов Федерации разработало планы по увеличению числа женщин-менеджеров. Около 50 крупных компаний, в том числе Shiseido Co., Seven & I Holdings Co. и Sompo Japan Insurance Inc., заявили, что к 2020 г. увеличат число руководителей женского пола до 30% (что согласуется с планом премьер-министра Синдзо Абэ), многие запускают специальные программы по развитию карьеры женщин – так, Hitachi, которая ставит целью увеличение количества женщин-менеджеров до 1 тыс. человек к 2020, реализует несколько таких программ – «Hitachi Group Women's Career Success Survey», «Hitachi Group Women Leaders' Meeting»⁵⁶.

Если в 2011 г. количество женщин на руководящих постах составляло 1,2% среди всех компаний, то в 2017 г. – уже 9,6%. И хотя Япония по-прежнему отличается одним из наиболее низких уровней количества женщин на руководящих постах в бизнесе среди развитых стран (к сравнению, в Западной Европе - 30%), можно утверждать, что их число постепенно увеличивается. Так, в 2014 г. Nomura Trust & Banking Co. впервые избрало президентом компании женщину, а Japan Airlines Co., Panasonic Corp., Honda Motor Co. включили женщин в дирекцию компаний; в 2018 г. впервые руководителем филиала Банка Японии (известного своей консервативной корпоративной культурой) стала женщина. Более того, согласно исследованиям международной рекрутинговой компании Naays, 42% женщин в японских компаниях хотят занимать руководящие должности. Такая практика привлечения женщин на руководящие должности и на работу в целом, говорит о желании японского правительства и крупных компаний

и благосостояния Японии. Р. 178. (<http://www.mhlw.go.jp/english/wp/wp-hw11/index.html>) (дата обращения: 25.04.2018).

⁵⁶Hitachi Group Sustainability Report 2017 // Sustainability // Официальный сайт Hitachi. (<http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2017e.pdf>) (дата обращения: 25.04.2018).

соответствовать глобальному тренду модернизации системы занятости, в чем Япония пока еще значительно уступает другим развитым странам⁵⁷.

В 2012 г. Министерство экономики, торговли и промышленности Японии и Токийская фондовая биржа разработали знак «Надэсико» (なでしこ 銘柄), который присуждается компаниям, продемонстрировавшим успехи в политике трудоустройства и карьерного продвижения женщин. В 2017 г. число таких компаний составило 47, среди них: Marubeni, Nissan, Itochu, Hitachi и др.

2.1.4. Внедрение новых форм занятости

Среди прочих тенденций в области занятости можно выделить введение гибкой формы занятости, связанной с преодолением сверхурочной работы сотрудников и созданием условий для родителей с маленькими детьми. Однако об этом более подробно мы поговорим в пункте 2.5, посвященном рассмотрению политики сбалансированности работы и личной жизни.

Помимо этого, с постепенным изменением ценностей японского общества все чаще появляются молодые работники, которые не боятся не принадлежать системе пожизненного найма, рассчитывая на собственные силы и способности. Так, еще одна тенденция в занятости – совмещение (parallel career) работы в компании с дополнительной занятостью, часто

⁵⁷ More women... Op. cit.; Okabayashi S. Government releases data on female managers in companies, a first // The Asahi Shimbun. 31.01.2014. (<http://ajw.asahi.com/article/business/AJ201401310198>) (дата обращения: 15.02.2018); Aiming for more women managers // The Japan Times. 30.07.2014. (http://www.japantimes.co.jp/opinion/2014/07/30/editorials/aiming-women-managers/#.VhirHuyR_fL) (дата обращения: 12.04.2018); Mie A. Female workers may finally get foothold // The Japan Times. 17.07.2014. (http://www.japantimes.co.jp/news/2014/07/17/national/female-workers-may-finally-get-foothold/#.VhirW-yR_fJ) (дата обращения: 12.03.2018).; Mizuho A. Female empowerment law first step, but male-oriented work culture must change: experts // The Japan Times. 07.09.2015. (<https://www.japantimes.co.jp/news/2015/09/07/reference/female-empowerment-law-first-step-male-oriented-work-culture-must-change-experts/#.WrzcOVQpLIV>) (дата обращения: 25.03.2018); Moriyasu K. 'My boss doesn't know my ambitions,' say Japan's working women // The Asia Nikkei. 01.12.2017. (<https://asia.nikkei.com/Politics-Economy/Economy/My-boss-doesn-t-know-my-ambitions-say-Japan-s-working-women>) (дата обращения: 15.03.2018).

связанной с хобби работника. The Japan Times приводит истории работников, решившихся перейти с постоянной занятости на частичную и дополнительно устроившихся на другую работу по интересам. Например, 27-летняя Сибата Нанако, которая работала на постоянной основе в кадровом агентстве, по согласованию с президентом компании перешла на частичную занятость (3 дня в неделю), чтобы параллельно иметь возможность быть профессиональной танцовщицей. Ее заработная плата уменьшилась, однако сама девушка стала, по ее утверждению, намного счастливее, также достигнув на основной работе значительных успехов. Данный пример примечателен тем, что, как отметил президент ее компании, ее пример стал хорошей мотивацией более молодым сотрудникам. Он также сообщил, что планирует внедрить систему в компании, по которой работники смогут работать три дня в неделю без особых изменений в их трудовом статусе. По утверждению профессора социологии Университета Риккё, возможность подобного совмещения профессий также является одним из признаков изменения системы пожизненного найма. Более того, некоторые молодые японцы вовсе добровольно отказываются от перспективы постоянной занятости в компании, считая, что такие условия труда будут ограничивать их потенциал и возможности, поэтому уходят в индивидуальное предпринимательство и создание стартапов⁵⁸.

Таким образом, среди новых мер в области пожизненного найма можно выделить: ограничение масштабов найма выпускников на пожизненный найм, найм непостоянно занятого персонала, в том числе фрилансеров, найм имеющих опыт работы сотрудников; новые виды занятости – совмещение, гибкий и др. график; среди радикальных мер – увольнение постоянно занятых работников, стимулирование к добровольному выходу на пенсию.

⁵⁸ Parallel careers grow attractive for millennials, as lifetime employment loses luster // The Japan Times. 04.09.2017. (<https://www.japantimes.co.jp/news/2017/09/04/national/social-issues/parallel-careers-grow-attractive-millennials-lifetime-employment-loses-luster/#.Wnk0EIKWTIU>) (дата обращения: 13.03.2018); Haak R., Pudelfko M. Japanese Management: The Search for a New Balance between Continuity and Change. Berlin: Springer, 2005. P. 191.

2.2. Изменения в системе оплаты труда

В традиционной модели управления персоналом пожизненная занятость неразрывно связана с постоянно увеличивающейся оплатой труда, которая возрастает по мере продвижения сотрудника по карьерной лестнице и увеличения трудового стажа. В период 1960-1980-х гг., когда технологические изменения носили постепенный характер, а квалификация сотрудников повышалась в соответствии с темпом модернизации производства, повозрастная оплата труда была экономически оправдана.

Однако с развитием глобализации темп технологических изменений (особенно в сфере связи и информации) значительно повысился, и работники старших возрастов стали уступать более молодым работникам в компетенциях, связанных с информатизацией и автоматизацией производства. Однако в системе повозрастной оплаты труда молодые работники получали в разы меньше, хотя реальную пользу компании могли приносить гораздо больше, чем их старшие коллеги. Более того, принцип группизма и гармонии в коллективе приводил к тому, что редкий сотрудник старался выслужиться, и часто способности тех или иных работников оказывались реализованными не полностью. Так, в ситуации экономического кризиса начала 1990-х гг. повозрастная оплата труда становилась все более неэффективной, побуждая компании идти на определённые реформы.

Поэтому с целью придания большей гибкости повозрастной оплате труда во многих компаниях стала вводиться новая система, основанная на личных достижениях и способностях сотрудника, - *сэйкасюги* (成果主義), основу которой составляет коэффициент эффективности сотрудника (*сэйкакю* 成果給). В результате, во многих японских компаниях базовая заработная плата работника стала формироваться из трех элементов: занимаемой должности или квалификации (*сёку-но кю* 職の給), возраста (*нэнрэйкю* 年齢給) и результатов труда (*сэйсэкикю* 成績給). Отмечаются несомненные

преимущества оплаты сотрудника согласно его выработке: повышение продуктивности персонала, возможность дополнительного поощрения сотрудника, возможность привлекать более талантливых работников и др.⁵⁹

В середине 1990-х гг. некоторые крупные японские компании стали платить больше тем, кто отличался хорошими результатами деятельности. Так, один из ведущих японских производителей электроники Fujitsu разработала бонусную систему, по которой наиболее производительные работники могли получать в 10 раз больше тех, кто показывал не такие выдающиеся результаты. Уже в период с 1998 г. по 2000 г. количество фирм, внедривших систему оплаты по выработке сотрудника, увеличилось с 55% до 64%. Исследование Японской ассоциации менеджмента в 2004 г. среди почти 1100 крупных компаний показало, что около 80% использовало систему оплаты с учетом результатов труда. В 2014 г. Hitachi заявила о приостановке действия оплаты по старшинству и введении системы, чувствительной к их реальной выработке, и получила выдающийся результат – операционная прибыль компании к 2015 г. выросла на 5 млрд долл.

При этом компании экспериментировали с такой практикой – некоторые полностью переходили на учет заслуг работника, полностью отказавшись от учета трудового стажа, некоторые просто дополнительно вводили элемент оценки результатов сотрудника наряду с элементами повозрастной оплаты труда, чтобы повысить производительность работников; некоторые компании делали это в условиях пожизненного найма, некоторые – уже отказавшись от него. Так, исследование Министерства экономики, торговли и промышленности в 2003 г. показало, что 43% фирм использовало комбинированную форму (пожизненный найм и полный переход к системе с учетом служебных заслуг). Так или иначе, данные эксперименты и отсутствие

⁵⁹ Keeley D.T. Opt. cit. P. 80.

общей, регламентированной для всех фирм системы оплаты труда говорит о постепенном изменении системы пожизненного найма⁶⁰.

При этом, в тех компаниях, где оплата труда остается повозрастной, наблюдается значительное уменьшение коэффициента повышения заработной платы по мере увеличения стажа по сравнению с таковыми показателями в 1980-х гг. Так, по категории «постоянные работники с высшим образованием» в 1980 г. заработная плата 50-летнего служащего превышала заработную плату 22-летнего сотрудника в 5,7 раз, в 1990 г. – в 5 раз, а в 2012 г. – уже в 2,5 раза. По категории «постоянные работники со средним образованием» разница в уровне оплаты 50-летнего и 18-летнего сотрудников составила 5 раз в 1980 г., а в 2012 г. – 3,5 раза⁶¹.

Таким образом, среди новых мер в области оплаты труда можно выделить переход на оплату с учетом результатов работника или различные комбинированные формы – с учетом и результатов, и стажа работы, и образования и т.д.

2.3. Изменения в системе отбора и внутрифирменного обучения сотрудников

Одним из важных элементов системы пожизненного найма является обучение персонала, осуществляемое внутри компании. К отбору потенциальных работников японские компании подходили достаточно своеобразно (по европейским меркам): основное значение имел статус и репутация учебного заведения, которое студент окончил (чем престижнее образовательное учреждение, тем «качественнее» претендент, сумевший

⁶⁰ Winds of change // The Economist. 04.06.2015. (<https://www.economist.com/news/business/21653638-prospects-shaking-up-japanese-firms-have-never-looked-so-good-winds-change>) (дата обращения: 25.04.2018); Seniority pay on its way out? // The Japan Times. 04.11.2014. (<https://www.japantimes.co.jp/opinion/2014/11/04/editorials/seniority-pay-on-its-way-out/#.Wnk0uoKWTIU>) (дата обращения: 25.03.2018); Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. Oxford: Oxford University Press, 2007. 472 P. 264, 292-293, 298, 355-356; Bebenroth R., Kanai T. Challenges of Human Resource Management in Japan. New York: Routledge, 2010. P. 21.

⁶¹ Лебедева И.П. Указ. соч. С. 245.

пройти жесткий отбор в этот университет и сдать сложнейшие экзамены), а также внеучебная деятельность претендента в университете (участие в клубах, в волонтерской деятельности и др.), которые свидетельствовали об определенных качествах студента – неконфликтность, способность руководить, способность работать в команде и др. В то же время, меньшее внимание уделялось специальности, наличию дополнительной подготовки или сертификатов, особым навыкам претендента, так как предшествующие образование и подготовка рассматривались исключительно как основа для будущего внутрифирменного обучения, которое и формировало все необходимые навыки и компетенции сотрудника.

В настоящее же время все большее значение приобретают особые навыки претендентов, ведь в ситуации глобализации экономики компаниями требуются кадры, способные быстро и должным образом реагировать на меняющиеся условия рынка. Таким образом, компании стремятся нанимать таких работников, которые наиболее подготовлены для интернациональной и крупномасштабной деятельности компаний и на подготовку которых необходимо будет затратить меньше времени и финансовых средств. Один из таких навыков – знание английского языка и наличие соответствующего сертификата, в частности, сертификата TOEIC⁶². Более того, наличие степени MBA или другой магистерской степени в менеджменте также представляет собой важное преимущество при прохождении процедуры отбора претендентов для работы в крупной компании. Так, согласно исследованиям, 97% выпускников расценивало наличие степени в менеджменте как необходимое условие получения должности в компании⁶³.

⁶² *TOEIC* – стандартизированный экзамен для проверки знаний и навыков владения английским языком у не носителей языка, претендующих на работу или работающих в международных компаниях.

⁶³ 玄田有史 [Гэнда Юдзи]. 手不足なのに賃金が上がらない本当の理由とは [Тэбусоку нанони чингин га агаранай хонто:-но рию: то ва] (В чем же настоящая причина того, что при нехватке рабочих рук заработная плата не поднимается?) // Nippon.com. 2017. (<https://www.nippon.com/ja/currents/d00342/>) (дата обращения: 25.03.2018); MBAs in Japan: 90% see their business degree as essential to employment // The Japan Today. 17.03.2014. (<https://japantoday.com/category/features/lifestyle/mbas-in-japan-90-see-their-business-degree->

Профессиональная деятельность прошедших отбор новичков начиналась с обучения под руководством умудрённых опытом сотрудников (часто – работников предпенсионного или пенсионного возраста), а сама система обучения на начальном этапе принимала форму ученичества. Начальное и последующее обучение обычно осуществлялось непосредственно на территории компании, без отрыва от производства, в результате чего получило название «on-the-job training» (OJT). Такое обучение было призвано развить у нового работника те способности и умения, что были необходимы для работы именно в этой компании, поэтому формы и содержание обучения варьировались от компании к компании. Согласно исследованиям, в середине 1980-х гг. такой практикой пользовалось около 97% крупных фирм.

Компании могли обращаться к услугам внешних организаций для организации обучения своих сотрудников, однако такая практика не была распространена в силу того, что отношение к таким организациям со стороны руководства компаний было настороженным: оно опасалось какого-либо «пагубного» влияния на работника, способного навредить осознанию его принадлежности к одной единственной фирме. Есть мнение, что институт общей внутрифирменной подготовки персонала сформировался именно потому, что с навыками, применимыми к определенной компании, сотрудник не будет востребован в другой, что привязывало его к нынешнему месту работы⁶⁴.

Однако изменения в системе управления персоналом не могли не затронуть такой неотъемлемый элемент системы, как внутрифирменное обучение. Среди новых методов, получающих распространение в корпоративном менеджменте – обучение с отрывом от производства, вне

as-essential-to-employment) (дата обращения: 12.03.2018); Jackson K., Tomioka M. Op. cit. P. 102-103.

⁶⁴ Ibid. P. 102; Gilson R.J., Roe M.J. Lifetime Employment: Labor Peace and the Evolution of Japanese Corporate Governance // Columbia Law Review, 1999. Vol. 99 (2). P. 513-514.

рабочего времени сотрудника – «off-the-job training» (OVJT). В 2000 г. уже 14% компаний стали применять этот метод, а в 2015 г. уже 44,1%⁶⁵.

Например, среди распространённых способов «off-the-job training» – практика получения степени MBA теми, кто ей изначально не обладает. Получение подобной степени осуществляется в специальных бизнес-школах, то есть не на территории компании. Такое обучение занимает в среднем 20 часов в неделю и осуществляется в форме как онлайн-уроков, так и обычных занятий, которые работники посещают вечером после основной работы. Основной контингент таких курсов – сотрудники от 25 до 35 лет, то есть те, кто начал работать в компаниях после 1990-х гг. В большинстве случаев они вынуждены самостоятельно оплачивать свое обучение, в то время как в традиционной системе внутрикорпоративного обучения все связанные с этим расходы покрывались компанией. Согласно исследованиям, более 83% работников, закончивших обучение в такой бизнес-школе, отметили непосредственное влияние факта получения степени MBA на их карьерное продвижение и увеличение заработной платы.

Многие компании также стремятся способствовать расширению масштабов обучения OVJT. Так, Sumitomo располагает собственным Колледжем бизнеса Sumisho, который предлагает более 320 дополнительных программ для обучения в рамках off-the-job training, разработанных специально для персонала Sumitomo. В 2013 г. участниками этих курсов стало около 11 тыс. сотрудников компании. Программы обучения направлены на развитие лидерских качеств и навыков ведения бизнеса, получение навыков, необходимых для работы в сфере торговли и т.д.⁶⁶

⁶⁵ Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Op. cit. P. 263; Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2016/2017. P. 2.

⁶⁶ MBAs in Japan. Op. cit.; Tanikawa M. Business Programs Transform Japan Offices // The New York Times. 11.09.2011. (<http://www.nytimes.com/2011/09/12/business/global/business-programs-transform-japan-offices.html>) (дата обращения: 07.03.2018); Sumitomo Corporation Annual Report 2014 // Официальный сайт Sumitomo (http://www.sumitomocorp.co.jp/files/topics/28006_ext_01_0.pdf) (дата обращения: 25.04.2018).

Однако обучение OVJT не ограничивается пределами Японии. Для выхода на глобальные рынки компаниям необходимо привлекать персонал, способный функционировать на международном рынке – то есть тех, кто стремится совершенствовать свои навыки иностранного языка и получает удовольствие от работы с людьми разных национальностей и культур. Некоторые компании реализуют программы для молодых сотрудников, предполагающие длительное проживание за рубежом. Так, в 2010 г. компания Sumitomo приняла решение ежегодно посылать на обучение в бизнес-школу в Швейцарию 30 своих сотрудников; в 2017 г. количество работников, получивших возможность обучаться за рубежом, достигло 176 человек. Hitachi с 2011 г. отправила около 3,7 тыс. сотрудников за границу для прохождения более чем 80 программ по изучению местных языков и культуры, стажировок и др.⁶⁷

Таким образом, руководство компаний осознает, что прежняя система внутрикорпоративного обучения во многом не способна ответить вызовам современности. Среди новых мер, призванных заполнить тот недостаток – отбор претендентов со специальными знаниями (английский язык, степень в менеджменте); расширение форм «off-the-job training» как в самой Японии, так и за рубежом.

2.4. Изменения в системе ротации кадров и продвижения по старшинству

Одним из эффективных методов внутрикорпоративного обучения является ротация персонала. Каждый новый работник после прохождения обязательного начального обучения определяется на первое рабочее место, где он со временем достигает того уровня компетентности, который соответствует требованиям этой должности. Затем начинается непрерывный процесс

⁶⁷ Sumitomo Integrated Report 2017. // Официальный сайт Sumitomo (https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2017/en/30199_ext_01_0.pdf?la=en) (дата обращения: 25.04.2018); Hitachi Group Sustainability Report 2015 // Sustainability // Официальный сайт Hitachi. (<http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2015e.pdf>) (дата обращения: 25.04.2018).

перевода сотрудника с одного места работы на другое, который часто сопровождается карьерным повышением. Такая последовательная смена рабочих мест необходима для ознакомления обычного работника с различными аспектами функционирования компании, а также для выявления наиболее перспективных работников на управленческие посты – хорошо зарекомендовавшие себя работники целенаправленно перемещаются по основным подразделениям компании для того, чтобы они собственноручно овладели всем диапазоном знаний о ее деятельности. Таким образом, любой сотрудник, начинавший с небольшой должности и маленькой заработной платы, мог в перспективе дослужиться до менеджерского звена. При этом такой процесс продвижения характеризовался четкой возрастной иерархией – не раньше 35-40 лет работник мог стать руководителем какой-либо производственной единицы, а к 60 годам – членом руководящего компанией состава. Таким образом, проявившие себя, однако более молодые по возрасту сотрудники не могли рассчитывать на занятие ответственных постов до достижения определенного возраста⁶⁸.

Однако стремление повысить эффективность производства приводит к тому, что некоторые компании игнорируют возрастную иерархию персонала и назначают на руководящие должности имеющих определенный опыт или проявивших себя в определенной сфере сотрудников независимо от их возраста. Например, некоторые компании вместо сотрудников с большим стажем работы назначили на должности руководителей достаточно «молодых», по меркам японских компаний, однако имеющих опыт работы за границей сотрудников. Например, 54-летний Т. Ясунага, имеющий опыт организации и развития производства за рубежом возглавил Mitsui & Co., став самым молодым президентом со дня основания компании в 1959 г., при этом «перепрыгнув» более 30 «старших» работников, претендовавших на это место. 57-летний К. Арима, имеющий опыт перестройки филиала компании Denso в

⁶⁸ Матрусова Т. Н. Пожизненный наем как система мотивационного управления // Япония 1994-1995. Ежегодник. М: АИРО–XXI, 1995. С. 76-77.

Италии, «перепрыгнул» 14 работников и стал руководителем отдела поставки автозапчастей. 55-летний Т. Нисии, возглавлявший в свое время филиал Ajinomoto Co. в Бразилии, стал новым главой компании, «перепрыгнув» 7 работников. Таким образом, если в традиционной системе на подобные должности назначались сотрудники старше 60 лет следуя принципу возрастной иерархии, то в настоящее время компании делают ставку на относительно «молодых» руководителей с зарубежным опытом, способных быстро приспособиться к ситуации и незамедлительно принимать необходимые решения.

Среди генеральных директоров компаний нередко можно встретить и иностранцев, приглашенных японскими компаниями – например, фармацевтическую компанию Takeda возглавляет француз К. Вебер. Компанию Sony с 2009 г. на протяжении нескольких лет возглавлял валлиец Х. Стрингер, а самый иллюстрируемый, пожалуй, в научной литературе пример – компания Nissan, которую с 2001 г. возглавляет ливанец по происхождению К. Гон, прославившийся своей политикой жёсткого сокращения расходов, позволившей вывести компанию из глубокого кризиса⁶⁹.

Более того, все большее распространение получает практика привлечения руководителей «со стороны», то есть не работавших прежде в компании. По оценкам экспертов, такой подход может кардинально изменить традиционную систему продвижения по старшинству в японских компаниях. Следует отметить, что практика назначения «независимых» директоров относится к области корпоративного управления, что не является темой нашего исследования. Однако нам она интересна потому, что в традиционной системе управления персоналом претенденты на руководящие должности

⁶⁹ Corporate leadership rejuvenation // The Japan Times. 01.04.2015. (http://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/04/01/editorials/corporate-leadership-rejuvenation/#.VhiqyuyR_fJ) (дата обращения: 12.03.2018); Nagata K. New rules are pushing Japanese corporations to tap more outside directors // The Japan Times. 27.04.2015. (http://www.japantimes.co.jp/news/2015/04/27/reference/new-rules-pushing-japanese-corporations-tap-outside-directors/#.VhadIOyR_fJ) (дата обращения: 12.03.2018); Winds of change. Op. cit.

выбирались из самой компании и назначение в совет директоров компании человека «со стороны» было практически немыслимо. Для Японии такая практика нова и непривычна тем, что в совет директоров входят люди, не прошедшие весь путь иерархии от низких должностей до руководящих, как это принято в традиционной системе управления персоналом. И хотя в корпоративной среде компаний существуют консервативные опасения, что люди «со стороны» могут не разобраться в делах компаний или раскритиковать прежнюю модель менеджмента, все больше так или иначе компаний прибегают к этой практике. Так, в 2010 г. 48% из более чем 1,6 тыс. крупных компаний имело в своем составе независимых директоров, а в 2014 г. это число увеличилось до 74% среди более чем 1,8 тыс. компаний. В 2013 г. независимые директора были назначены в такие крупные корпорации, как Toyota Motor Corp. и Kyocera Corp.⁷⁰

Глобализация затронула также данную область управления обычным персоналом. Так, многие компании стали разрабатывать программы, при прохождении которых работник так или иначе соприкасался с международной средой и осваивал навыки взаимодействия с иностранцами. Так, в Sumitomo реализуется программа, во время прохождения которой сотрудник для расширения и диверсификации опыта работы должен в первые 10 лет работы сменить 3 разных должности, одна из которых – за границей. Ожидается, что такие работники более склонны к проявлению инициативы на рабочем месте и будут выходить за рамки привычной корпоративной культуры фирмы⁷¹.

Таким образом, среди новых мер в области продвижения и ротации можно выделить следующие: возможность ускоренного продвижения на обычные и руководящие должности независимо от возраста; назначение руководителей «со стороны», в том числе иностранцев.

⁷⁰ Nagata K. Op. cit.

⁷¹ Corporation Annual Report 2014. Op. cit.

2.5. Развитие политики по сбалансированности работы и личной жизни

Наряду с вышеперечисленными путями реформирования рабочего процесса можно отметить усилия японских компаний по созданию такой трудовой среды для своих сотрудников, которая бы соответствовала принципу баланса работы и личной жизни (*сигото то сэйкацу-но тё:ва \ ва:ку раифу барансу*). Корпоративная политика, ориентированная на семью, появилась в японских компаниях в 1999 г., когда Ассоциация развития занятости женщин Японии (Japan Association for the Advancement of Working Women) дала определение понятию «компания с ориентацией на семейные ценности» и обозначила ее отличительные черты: наличие практик и методов управления, обеспечивающих совместимость работы и семейной жизни сотрудникам компании. В их числе - предоставление отпусков по уходу за ребенком, в том числе для мужчин и руководителей; возможность гибкого графика или возможность работать дома для молодых родителей; наличие соответствующей корпоративной культуры, меры по предотвращению сверхурочной работы, наличие инфраструктуры для детей работников (детские сады, центры) и др.

Общество, которое соответствует принципу «work-life balance» – это такое общество, в котором каждый гражданин, исполняя свои служебные обязанности, испытывает чувство удовлетворения от работы, и в то же время имеет возможность выбирать и реализовывать жизненный уклад, соответствующий определенному периоду его жизни (рождение и воспитание ребенка, пенсионный возраст и т.д.). И хотя замысел и первые шаги по реализации этого принципа появились в начале 2000-х гг., а в 2007 г. были сформулированы «Устав по балансу личной жизни и работы» и «Руководство по продвижению политики сбалансированности работы и личной жизни», в результате чего многие японские компании уже тогда внедрили определенные меры по реализации этой политики. Дополнительное развитие он получил с 2012 г. в связи с усилиями кабинета Абэ по развитию потенциала рабочей силы

женщин (вумэномикс) и созданию условий для совмещения женщинами домашних обязанностей и работы⁷².

И хотя, согласно исследованию Японского института трудовой политики и профессиональной подготовки (JILPT), главными причинами внедрения политики баланса работы и семейной жизни в японских компаниях стали требование закона (85,5%) и реализация корпоративной социальной ответственности (72,8%), ответы «поддержание уровня трудоустройства женщин» и «поддержание морального состояния женщин» набрали большое количество голосов - 63,3 и 59,6%. Подобные результаты свидетельствуют о том, что крупные компании в частности осознают необходимость введения подобных мер для повышения уровня благополучия всего общества. Так, в 2015 г. компания Sumitomo изменила название политики Work-Life Balance на Work-Life Management (WLM), приравняв к отдельной форме менеджмента в компании, что свидетельствует о возрастающей роли данной концепции в современном менеджменте Японии⁷³.

Однако в чем заключается необходимость внедрения этой политики в корпоративную политику японских компаний? Дело в том, что в настоящее время усилия правительства Японии и вектор общественного мнения, на которое во многом влияют западные ценности, направлены на расширение возможностей трудовой деятельности для женщин. Все больше появляется молодых амбициозных женщин, для которых построение карьеры становится главным приоритетом в жизни. Более того, с падением доходов работников-мужчин и в ситуации нестабильности института постоянной занятости женщины все чаще стали выходить на работу после замужества и рождения ребенка. Данные тенденции подтверждаются статистикой – количество семей

⁷² Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013 // Официальный сайт Японского института трудовой политики и профессиональной подготовки. Р. 26-27, 33. (<http://www.jil.go.jp/english/ljsj/detailed/2012-2013/all.pdf>) (дата обращения: 24.04.2018).

⁷³ Utilization of Human Resources. Work-Life Management Policy // Sumitomo Corporation Human Resources Management // Официальный сайт Sumitomo. (<http://www.sumitomocorp.co.jp/english/company/talent/wlb/policy/>) (дата обращения: 25.04.2018).

с обоими работающими супругами увеличилось с 6,1 млн. в 1980 г. до 11,3 млн. семей в 2016 г.⁷⁴

Таким образом, модель семьи, сложившаяся под влиянием института пожизненного найма, подвергается определенной трансформации, так как японская экономика более не в состоянии обеспечивать поддержание ее традиционной формы. Вместе с этим меняются ценностные ориентации японцев и восприятие семьи японским обществом в целом. Так, если в 1987 г. 38% неженатых мужчин желали видеть свою спутницу жизни в качестве домохозяйки, в 2010 г. этот показатель сократился до 11%. Напротив, доля неженатых мужчин, предпочитающих, чтобы их будущая супруга продолжала работать после вступления в брак, увеличилась с 11% до 33%. Проследив тенденцию ответов женщин, можно заметить, что в 1987 г. 34% женщин желало быть домохозяйками, однако в 2010 г. этот показатель снизился до 20%. Наряду с этим «совмещение работы с семьей» стало идеалом для 31% женщин (19% раньше), а число женщин, выбравших вариант «профессиональной домохозяйки» сократилось с 24% до 9%⁷⁵.

Реализация принципа баланса работы и личной жизни характеризуется принятием следующих мер:

- *Введение гибкой формы занятости, что предполагает борьбу со сверхурочной занятостью и др. меры*

Для работника в системе пожизненного найма было обычным делом работать 6 дней в неделю по 10 и более часов, и Япония прославилась на весь мир преданностью и трудолюбием работников, которые были готовы

⁷⁴ Women and Men in Japan 2017 // White Paper on Gender Equality 2017 // Официальный сайт Бюро гендерного равенства. (http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men17/pdf/1-3.pdf) (дата обращения: 25.04.2018).

⁷⁵ 川口 章 [Кавагути Акира]. 「仕事と結婚」、理想と現実のギャップにとらわれた女性たち [«Сигото то кеккон», рисо: то гендзицу-но гяппу ни торарэта дзё:сэй-тати]; («Работа и замужество»: женщины, оказавшиеся в ловушке между идеалами и реальностью) // Nippon.com. 2015. (<https://www.nippon.com/ja/in-depth/a04601/>) (дата обращения: 25.03.2018).

жертвовать своей личной жизнью для того, чтобы выслужиться на работе. Сформировавшаяся модель семьи, «жена дома, муж на работе», а также относительно небольшой процент престарелого населения Японии в период середины 1960 – сер. 1990-х гг. позволяли мужчинам проводить долгие часы на работе, жены которых брали на себя обязанности по уходу за детьми и пожилыми родителями. Однако меняющиеся социальные реалии, когда в Японии как никогда велика доля стареющего населения, а женщины получают все большие возможности выхода на полноценную работу, вынуждают компании подстраивать модель занятости под нужды населения.

Более того, ненормированные часы работы сотрудников мужского пола являются, по мнению экспертов, одной из причин снижения рождаемости в Японии (в 2016 г. – 1,4). Так, согласно Министерству здравоохранения, труда и благосостояния Японии с 2015 по 2016 гг. 22,7% компаний имели штатных работников, работавших на протяжении года сверхурочно более 80 часов в месяц. В связи с этим данная проблема привлекает все большее внимание со стороны правительства, обеспокоенного будущим страны – компаниям, которые бы стали проводить меры по сбалансированности трудовой жизни, обещались государственная поддержка и общественное признание, и многие фирмы отреагировали на призыв правительства. Согласно исследованиям, в 2012 г. 58,4% компаний обеспечивало своим сотрудникам сокращение рабочего времени, 54,9% – освобождение от сверхурочного рабочего времени, 46,1% - свободный и гибкий график работы⁷⁶.

1. ⁷⁶ Fertility rate, total (births per woman) // Официальный сайт Всемирного Банка. (<https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN>) (дата обращения: 24.04.2018); Fertility rate dips again // The Japan Times. 21.06.2015. (<http://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/06/21/editorials/fertility-rate-dips/#.VrjHmK2zDRR>) (дата обращения: 09.03.2018); 「「月 80 時間以上の残業」2 割超の企業で発生—初の「過労死白書」まとまる [«Гэцу 80 дзикан идзё:-но дзангё:»: 2-вари-тё:-но кигё: дэ хассэй – хацу-но «кароси хакусё» матомару] (Заключение первой «Белой книги кароси»: переработки свыше 80 часов в месяц наблюдаются в более чем 20% компаний) // Nippon.com. 2016. (<https://www.nippon.com/ja/features/h00151/>) (дата обращения: 25.03.2018).

Так, более 90% отделений Sumitomo стали проводить политику принудительного сокращения рабочих часов сотрудников и ввели систему гибких рабочих графиков для сотрудников с детьми, а также проводит семинары по тайм-менеджменту и ведет учет рабочего времени сотрудников. Компания Itochu с 2014 г. реализует программу «Morning-Focused Working System», которая позволяет работникам отрабатывать вечерние сверхурочные часы в утреннее время (с 5 часов утра до 9 часов), при этом утренняя работа оплачивается сотрудникам также, как и обычная сверхурочная работа вечером (150%). В результате применения этой системы количество работающих сверхурочно уже в 2014 г. уменьшилось с 30% до 7%, а количество сотрудников в утренние смены к 2017 г. увеличилось на 25 % (с 20% до 45%). При этом количественные показатели сверхурочной работы в целом также уменьшились – в 2013 г. она составляла 49 ч в месяц, а в 2015 г. – уже 46 ч.

В Marubeni с 2015 г. также действует проект по предотвращению сверхурочной работы «Marubeni Cool & Smart (MaCS)». Согласно проекту, нежелательна работа после 20:00 и запрещена после 22:00. Если же сверхурочная работа какого-либо сотрудника неизбежна, тогда руководитель отдела обязан оповестить об этом Отдел кадров. Проект начался в июле 2015 года и был официально представлен в октябре 2016 года. Если в 2014 г. среднее количество времени, затраченное на сверхурочную работу, составляло 13,7 ч на одного сотрудника, уже в 2015 г. этот показатель снизился до 12,6 ч; если до применения проекта 58% сотрудников покидали работу до 20:00, после начала проекта их количество выросло до 81%.

В Hitachi публикуются доклады о сверхурочных переработках сотрудников, устанавливаются дни, в которые запрещено оставаться сверхурочно, проводятся семинары касательно так называемого «правильного» рабочего стиля с нормированным графиком. Также каждый офис имеет собственный подход к информированию сотрудников об окончании рабочего дня – каждый сотрудник может проверить свое отработанное время с помощью специального счетчика ПК на своем рабочем

месте. В результате, количество тех, кто работает более 60 часов в неделю и более 200 дней в году уменьшилось с 20% среди мужчин и 9,9% среди женщин в 1987 г. до 16,8% и 6,1% в 2012 г. соответственно; в настоящее время более 80% опрошенных заявили о сокращении сверхурочных часов, что свидетельствует о положительной динамике процесса преодоления практики сверхурочной работы⁷⁷.

В 2017 г. администрация Абэ выступила с инициативой о введении так называемой «премиальной пятницы», которая призывает компании заставлять сотрудников покидать офисы в 3 часа дня по пятницам. По замыслу инициаторов, подобная мера не только приведет к сокращению рабочих часов, но и поможет стимулировать потребление японского населения, которое в течение нескольких лет остается на низком уровне. При этом только 37% согласились или имеют планы применить эту практику. Также планируется, что в 2019 г. вступит в силу законопроект по реформе рабочего режима, включающий ограничение сверхурочных работ до 45 часов в месяц (в особо загруженные периоды – до 100 часов в месяц, однако тогда сверхурочная работа не должна превышать 80 часов в двух из шести месяцев, и 720 часов в год⁷⁸.

Более того, компании предоставляют все большую возможность брать отпуск по уходу за ребенком работникам-мужчинам. По данным на 2010 г., систему отпусков по уходу за ребенком имеют 100% компаний с числом сотрудников более 500 человек, 97,6% компаний – от 100 до 499 человек,

⁷⁷ Promote Work Style Reforms // Sustainability // Официальный сайт Marubeni. (https://www.marubeni.com/en/csr/human_resources/health/) (дата обращения: 25.04.2018); Corporation Annual Report 2015. Op. cit.; Utilization of Human Resources. Op. cit.; Introduction of Morning-Focused Working System // Itochu CSR // Официальный сайт Itochu. (https://www.itochu.co.jp/en/csr/employee/safety/working_style/) (дата обращения: 24.04.2018); Hitachi Group Sustainability Report 2015. Op. cit. P. 132.

⁷⁸ [「ニュース」 残業上限「月100時間未満」＝政府が働き方実行計画-安倍首相「歴史的な一歩」] [«Нью:су»: Дзангё: дзё:гэн «гэцу 100 дзикан миман» = сэйфу га хатаракиката дзикко: кэйкаку – Абэ сюсё: «рэкиси-тэкина иппо»] (Новости: Исторический шаг премьер-министра Абэ – ограничение сверхурочной работы 100 часами в месяц согласно плану реформы рабочего режима) / Nippon.com. 2017. (<https://www.nippon.com/ja/behind/110211/>) (дата обращения: 25.03.2018).

88,1% – 30-99 человек. Теми, кому требуется отпуск по уходу за ребенком, традиционно являются женщины (81,5% в 2015 г.), при этом количество мужчин пока незначительно - 2,65% в 2015 г., однако их количество неизменно растет - в 2005 г. это число составляло 0,5%⁷⁹. Правительство ставит перед собой задачу увеличить долю мужчин, берущих отпуск для ухода за ребенком, до 13% к 2020 г.⁸⁰

Одна из программ, реализованная в рамках политики по сбалансированности личной жизни и работы в городе Цу (префектура Миэ), принесла многообещающие результаты. В июле 2015 г. была запущена программа по продвижению политики сбалансированности личной жизни и работы, к которой присоединились 130 компаний. В программу входило организация специальных семинаров, а также помощь профессиональных консультантов. Среди мер, предпринятых самими компаниями – система «семейного отпуска», которая предполагала возможность уходить с работы, чтобы помочь дома с детьми, забрать детей из школы, посещать школьные мероприятия и др., а также поощряли работников брать несколько дней оплачиваемого отдыха. В результате, продуктивность работников выросла на 15% по сравнению с прошлым годом, а количество заключенных в городе браков удвоилось и в 2,5 раза выросла рождаемость⁸¹.

⁷⁹ Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013. Op. cit. P. 40-41; Women and Men in Japan 2017. Op. cit. P. 181.

⁸⁰ [「ニュース」各府省、男性育休取得が向上＝管理職の意識改革奏功－「官民格差」是正課題 [«Нью:су»: Каку фусё:, дансэй икукю: сютоку га ко:дзё: = канрисёку-но иси кайкаку со:ко: - «канмин какуса» дзэсей кадай] (Новости: Результат действий по изменению отношения руководящих сотрудников к вопросу заботы о детях в рамках проблемы устранения различий между работниками государственного и частного сектора – все больше государственных служащих-мужчин берут отпуск по уходу за ребенком) // Nippon.com. 2018. (<https://www.nippon.com/ja/behind/110705/>) (дата обращения: 25.03.2018).

⁸¹ 小室淑恵 [Комуро Ёсиэ]. ワーク・ライフ・バランス：少子高齢化に対応する「働き方」実現が急務に [Ва:ку-раифу барансу: сё:си ко:рэйка ни тайо:-суру «хатаракиката» дзицугэн га кю:му ни] (Сбалансированность работы и личной жизни: внедрение стиля работы, способного справиться с проблемами падения рождаемости и старения населения, является неотложной задачей) // Nippon.com. 2017. (<https://www.nippon.com/ja/behind/110705/>) (дата обращения: 23.03.2018).

- *Создание благоприятных условий работы для женщин с детьми*

По статистике, все больше женщин с маленькими детьми возвращаются к работе. Согласно исследованию, проведенному в 2015 г., доля работающих женщин с детьми в возрасте до одного года приближалась к 40%. Этот показатель увеличивается до 70%, когда ребенку исполняется 5 лет, и до 80%, когда ребенок достигает 12-ти лет. При этом 37% женщин с детьми работает на условиях нерегулярной занятости, не имея возможности совмещать работу на постоянной основе и воспитание ребенка⁸².

Согласно Белой книге по гендерному равенству, меняется отношение самих женщин к трудоустройству. Если в 1992 г. 26,3% женщин утверждали, что после рождения ребенка лучше продолжить работать, то в 2014 г. это число выросло до 45,8%. Напротив, число тех, кто предпочел бы уйти с работы после рождения ребенка и затем возвратиться на нее после того, как ребенок подрос, снизилось с 45,4% до 32,4%⁸³.

Чтобы стимулировать заинтересованность женщин в выходе на работу после рождения детей, компании стали открывать собственные детские сады или детские центры. Так, у Hitachi имеется ряд дневных детских центров, например, «Genki Club», открытый в 2003 г. для сотрудников с детьми в г. Йокогама. Этот центр нацелен на детей от нескольких месяцев до 6 лет (дети, не достигшие младшего школьного возраста). С момента открытия в 2003 г. количество детей в центре увеличилось с 14 до 70 к 2015 г. Компания Sumitomo также имеет детский центр «Triton Sukusuku Square», открытый в 2008 г. для детей сотрудников компании в возрасте от 0 до 5 лет. В 2017 г. Mitsubishi открыла дневной центр «Dia · Kids Okazaki» для своих сотрудников, в котором, помимо обычного персонала, имеется свой диетолог, учитывающий особенности питания каждого ребенка (аллергиков и др.). Более

⁸² Лебедева И.П. Указ. соч. С. 256-257.

⁸³ Towards Accepting Diverse Work Styles and Lifestyles // White Paper on Gender Equality 2016 // Официальный сайт Бюро гендерного равенства. Р. 7. (http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2016.pdf) (дата обращения: 22.04.2018).

того, в четырех филиалах во время национальных праздников открываются временные детские центры, что позволяет сотрудникам с детьми спокойно работать в праздничные дни, когда это необходимо. Детский сад «Kangaroom Shiodome» имеется у одного из крупнейших производителей косметики в Японии компании Shiseido⁸⁴.

Среди прочих мер – организация и проведение корпоративных семинаров: в частности, Hitachi с 2012 г. на постоянной основе (около 6 раз в год) проводит семинары, посвященные отпуску по уходу за ребенком и последующему процессу возвращения матери на работу (не только для матерей, но и для их руководителей). Цель семинаров – убедить женщин в том, что они не потеряют работу в результате беременности и родов, а также показать всестороннюю поддержку со стороны своих коллег и руководителей. С каждым годом количество посетивших эти семинары женщин растет (в 2014 г. их количество составило около 350 человек)⁸⁵.

Компания Nissan использует целую систему методов, направленных на создание условий сбалансированности работы и личной жизни. Так, в компании проводятся специальные семинары, на которых женщинам предлагается возможность обдумать свой карьерный путь до выхода в декретный отпуск и после него; имеется программа занятости, позволяющая работать дома до 50% времени в месяц, если работнику необходимо присматривать за маленьким ребенком или пожилым родителем; имеется программа сокращенного рабочего дня; обеспечивается оплачиваемый отпуск во время медового месяца, декретного отпуска и др.; имеются детские центры

⁸⁴ Hitachi Group Sustainability Report 2015. Op. cit. P. 130; Utilization of Human Resources. Op. cit.; Supporting Women's Activities // Shiseido Group CSR // Официальный сайт Shiseido. (<http://www.shiseidogroup.com/csr/woman/support/>) (дата обращения: 24.04.2018); Diversity Initiatives // CSR// Официальный сайт Mitsubishi Motors. (https://www.mitsubishi-motors.com/en/csr/society/employee/diversity.html?intcid2=top-pickup_0039) (дата обращения: 24.04.2018).

⁸⁵ Hitachi Group Sustainability Report 2015. Op. cit. P. 132.

внутри компании, которые могут вместить, в общей сложности, более 70 детей, а также детские комнаты⁸⁶.

За мероприятия, призванные обеспечить комфортные условия работы для сотрудников с детьми, японские компании могут получить от Министерства здравоохранения, труда и благосостояния Японии сертификат «Курумин» (く る み ん マ ー ク), выступающий средством признания заслуг компании в области политики сбалансированности семьи и работы. Согласно Белой книге по гендерному равенству, в 2016 г. обладателями этого сертификата являлись около 2,7 тыс. японских компаний, а 118 из них имели платиновый сертификат – за особые заслуги. Среди компаний, обладающих эмблемой «Курумин» – Sumitomo, Shiseido, Itochu, Marubeni, Mitsui, Mitsubishi и др. известные японские компании⁸⁷.

Таким образом, одной из особенностей стратегии управления персоналом японских компаний в XXI в. стала ориентация на создание условий для сбалансированности работы и личной жизни японских работников. Среди таких мер – возможность гибкого графика или работы дома; меры по предотвращению сверхурочной работы; создание инфраструктуры для детей работников, создание соответствующей корпоративной культуры и др.

Таким образом, экономические и социальные процессы оказывают непосредственное влияние на политику управления персоналом японских компаний. Снижение прибыли и необходимость сокращения трудовых издержек приводит к тому, что компании вынуждены разрабатывать и внедрять новые методы управления персоналом, позволяющие японским компаниям функционировать наиболее продуктивно и, в то же время, выполнять свои обязательства по отношению к постоянному персоналу.

⁸⁶ Sustainability Report 2017 // Официальный сайт Nissan. (https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2017/SR17_E_P080.pdf) (дата обращения: 24.04.2018).

⁸⁷ Women and Men in Japan 2017. Op. cit. P. 180.

Можно выделить несколько основных тенденций в системе управления персоналом в настоящее время:

1. в области пожизненного найма – изменение форм и элементов занятости: сокращение масштабов набора выпускников на постоянную занятость, расширение масштабов набора непостоянно занятого персонала (хакэнся, фурита), увольнение работников, стимулирование досрочного выхода на пенсию, сокращение срока трудовой деятельности, появление занятости с гибким графиком, параллельная занятость, привлечение работников с опытом работы и вовлечение женщин в рабочий процесс и др.;

2. в области оплаты труда – оплата с учетом заслуг и квалификации работника, учет опыта работы за рубежом при формировании ставки заработной платы, комбинирование форм оплаты труда и др.;

3. в области отбора претендентов и внутрикорпоративного обучения – акцент на специальные навыки претендентов; расширение масштабов OVJT, изменение целей и содержания обучения и др.;

4. в области продвижения работников – ускоренное продвижение отличившихся или имеющих опыт работы за рубежом работников, привлечение «независимых» директоров и др.;

5. развитие политики по сбалансированности работы и личной жизни – введение гибкой формы занятости, сокращение часов сверхурочной работы, развитие системы отпусков для мужчин с детьми, создание условий для работающих женщин с детьми и др.

Обозначенные тенденции подтверждаются планом реформ трудовой деятельности, сформулированном третьим кабинетом Абэ в 2016 г., в котором также отмечалась необходимость повышения заработной платы работникам, сокращения длинного рабочего дня, оказания помощи в повторном трудоустройстве, разработки и реализации различных форм рабочей деятельности – удалённой работы, работы по совместительству и пр., создания

условий для работы женщин и молодёжи и др.⁸⁸ Можно предположить, что единый курс правительства и компаний в вопросе изменения кадровой политики приведет к дальнейшему расширению масштабов трансформации методов управления персоналом японских компаний.

⁸⁸ 常見陽平 [Цунэми Ёхэй]. 「働き方改革」のわな [«Хатаракиката кайкаку»-но вана] (Ловушка реформы рабочего режима) // Nippon.com. 2016. (<https://www.nippon.com/ja/currents/d00256/>) (дата обращения: 23.03.2018).

Заключение

1960-1980-е – годы высокого и умеренного роста японской экономики, период японского «экономического чуда», когда страна вышла на 2-е место после США по объему ВВП, обогнав при этом многие развитые европейские страны. Расширение промышленного производства и экспорта японских товаров в этот период привело к стабильному обогащению японских компаний. В результате, компании могли себе позволить нести значительные трудовые издержки, связанные с практикой пожизненного найма, получая взамен необыкновенную лояльность и трудолюбие своих сотрудников. Традиционная система управления персоналом представляла собой сочетание пожизненного найма, внутрикорпоративного обучения, оплаты по старшинству, постоянной трудовой ротации, продвижения по старшинству, возвращение будущих руководителей непосредственно внутри компании и др. Своим своеобразием и иррациональностью (по мнению западных ученых), а главное, продуктивностью и эффективностью эта система прославилась на весь мир.

Однако экономическая и демографическая ситуация в Японии конца XX в. в значительной степени подорвала основы прежней системы управления персоналом. Ухудшилась экономическая конъюнктура, снизился темп промышленного производства, уменьшился спрос на японскую продукцию на внешнем и внутреннем рынках, увеличилось количество акционеров-иностранцев в японских компаниях, стали заметны процессы старения населения и уменьшения количества людей трудоспособного возраста. Эти и другие факторы привели к тому, что прибыли японских компаний значительно снизились, а социальные расходы увеличились. Более того, расширение возможностей и разнообразие идей, появившиеся в связи с глобализацией, оказали и оказывают влияние на ценности и потребности японской молодежи, которая выходит на рынок труда, - все более популярным становятся идеи индивидуализма, личного благополучия, самореализации и др.

При первых признаках кризиса системы управления персоналом компании попытались справиться традиционными средствами регулирования

занятости – сократили объемы найма новых работников, переводили имеющихся сотрудников в филиалы, снизили заработную плату, однако подобные и другие меры не принесли ожидаемых результатов. Все это побуждает японские компании подстраиваться под современные условия, в результате чего они вынуждены во многом корректировать свою систему управления персоналом. В результате, японские компании разрабатывают и внедряют новые методы управления персоналом. Так, среди них можно выделить:

1. изменение форм и элементов занятости: сокращение масштабов набора выпускников на постоянную занятость, расширение масштабов набора непостоянно занятого персонала (хакэнся, фурита и др.), увольнение работников, стимулирование досрочного выхода на пенсию, сокращение срока трудовой деятельности, появление занятости с гибким графиком, возможность параллельной занятости, привлечение работников с опытом работы и вовлечение женщин в рабочий процесс и др.;

2. оплату с учетом заслуг и квалификации работника, учет опыта работы за рубежом при формировании ставки заработной платы, комбинирование форм оплаты труда и др.;

3. акцент на специальные навыки претендентов на работу; расширение масштабов OVJT, изменение целей и содержания обучения и др.;

4. ускоренное продвижение отличившихся или имеющих опыт работы за рубежом работников, привлечение «независимых» директоров и др.;

5. развитие политики по сбалансированности работы и личной жизни – введение гибкой формы занятости, сокращение часов сверхурочной работы, развитие системы отпусков для мужчин с детьми, создание условий для работающих женщин с детьми и др.

Для лучшего понимания составим таблицу, иллюстрирующую традиционные и новые методы управления персоналом в японских компаниях.

Традиционные элементы управления персоналом	Новые элементы управления персоналом
<p><i>пожизненный найм</i> (трудоустройство в компанию после окончания учебного заведения и работа в ней вплоть до выхода на пенсию)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • сокращение масштабов набора выпускников на постоянную занятость • увольнение работников • расширение масштабов набора непостоянно занятого персонала – хакэнся, фурита и др. • досрочный выход на пенсию • сокращение срока трудовой деятельности постоянных работников • новые формы занятости - с гибким графиком, совмещение
<p><i>контингент постоянной занятости</i> – мужчины, устроившиеся на работу после окончания учебного заведения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • привлечение сотрудников с опытом работы • привлечение на работу женщин
<p><i>оплата по старшинству</i> (формирование ставки заработной платы в соответствии с возрастом и трудовым стажем работника)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • оплата с учетом заслуг и квалификации работника • учет опыта работы за рубежом при формировании ставки заработной платы • комбинирование форм оплаты труда и др.
<p><i>Отбор при найме и внутрикорпоративное обучение</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • акцент на специальные навыки претендентов • расширение масштабов OVJT

(непосредственно на рабочем месте под присмотром более опытных работников; формирование навыков, необходимых для работы именно в этой компании)	<ul style="list-style-type: none"> • изменение целей и содержания обучения
<p><i>продвижение по старшинству</i></p> <p>(занятие более высокой должности возможно только после определенного количества отработанных лет; возвращение будущих руководителей непосредственно внутри компании)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ускоренное продвижение отличившихся или имеющих опыт работы за рубежом работников • привлечение «независимых» директоров и т.д.
	<p>Развитие политики по балансу работы и личной жизни:</p> <ul style="list-style-type: none"> • введение гибкой формы занятости • сокращение часов сверхурочной работы • развитие системы отпусков для мужчин с детьми • создание условий для работающих женщин с детьми и др.

Основываясь на полученных данных, можно утверждать, что японские компании пытаются в новых условиях выработать такую оптимальную систему, которая позволила бы функционировать наиболее продуктивно и, в то же время, продолжать выполнять свои обязательства по отношению к

постоянному персоналу. Учитывая тот факт, что данные меры во многом имеют правительственную поддержку, можно предположить, что единый курс правительства и компаний в вопросе изменения кадровой политики приведет к дальнейшему расширению масштабов трансформации методов управления персоналом японских компаний.

В целом, изменения в системе управления персоналом осуществляются компаниями достаточно деликатно, без кардинальных изменений прежних принципов. Японская модель приобретает некоторые новые черты – например, усиление конкуренции, личная инициативность и нацеленность на результат, стремление к личному (а не коллективному) благополучию, стремление к самореализации и быстрому карьерному росту, увеличение мобильности работников и др. В результате, в научной литературе можно встретить мнение о том, что японские компании отходят от пожизненного найма и переходят на американскую модель управления персоналом. Однако оснований говорить о том, что японские компании отказались от этой практики, не имеется, так как японским компаниям удалось сохранить систему пожизненного найма, однако сама ее модель становится более гибкой и, как считается, менее затратной для японских фирм. Более того, можно предположить, что полного отказа от пожизненного найма не произойдет и в будущем, так как эта практика неразрывна связана с рядом других институтов японской экономики и общества.

Отношение в самом японском обществе к изменениям неоднозначны – часть японского общества выигрывает от вводимых мер. Среди них – образованные, целеустремленные молодые люди, которые в настоящее время имеют больше возможностей для самореализации, для смены места работы, для ускоренного продвижения в соответствии с их результатами, возможность зарабатывать больше при переходе на другое место работы, а также возможность специализироваться в какой-то одной области, не попадая в систему ротации. Другая группа – амбициозные женщины, которые в процессе изменения системы менеджмента получают больше карьерных возможностей.

Однако есть и те, кого не устраивают происходящие изменения, и в основном это мужчины среднего возраста, которые начинали работать в традиционной системе пожизненного найма. Изменение практики пожизненной занятости, введение системы оценки персонала по результатам, увеличение найма непостоянно занятых работников и подобные меры приводят к тому, что этот слой работников начинает чувствовать обеспокоенность по поводу своего положения в компании, что приводит к плачевным результатам – об этом свидетельствуют случаи смерти от переутомления на работе или самоубийства в результате фрустрации и неопределенности будущего среди работников среднего возраста и т.д.

В целом, можно предположить три направления дальнейшего развития японской модели управления персоналом:

1. Формирование западной модели, чему способствуют повсеместные унификационные глобализационные процессы.
2. Формирование новой своеобразной модели управления персоналом с учетом национальной специфики и культурных норм.
3. Возвращение к прежней модели, соответствующей традиционным ценностям японского народа.

Первый и третий варианты развития системы представляются нам маловероятными. Поскольку модель менеджмента (а система управления персоналом является ее частью) зависит и формируется в связи с социокультурными особенностями страны, сложно утверждать, что японскую модель затронет глубокая вестернизация. Против предположения о третьем пути развития системы управления персоналом говорят экономические и социальные, в значительной степени необратимые, процессы, наблюдаемые в Японии в настоящее время.

Таким образом, наиболее вероятным развитием сценария нам кажется формирование модели, в которой гармонично сочетаются традиционные и инновационные методы, которая в равной степени учитывает этнопсихологические особенности японского общества, а также

экономические и социальные реалии, то есть способна адаптироваться к новым условиям наиболее выигрышным способом. Можно отметить, что в настоящее время японские компании пока не выработали такой единой модели и находятся на этапе ее развития, поэтому нам еще предстоит увидеть, каких результатов они добьются в будущем.

Список использованной литературы

Источники:

1. Annual Health, Labour and Welfare Report 2017 // Официальный сайт Министерства здравоохранения, труда и благосостояния Японии. URL: <http://www.mhlw.go.jp/english/wp/wp-hw11/index.html> (дата обращения: 24.04.2018).
2. Basic Data // Sustainability // Официальный сайт Itochu. URL: <https://www.itochu.co.jp/en/csr/employee/data/> (дата обращения: 25.04.2018).
3. CSR Achievement Data // CSR Basic Philosophy // Официальный сайт Toyota. URL: <http://www.toyota-global.com/sustainability/csr/data/> (дата обращения: 25.04.2018).
4. Corporation Annual Report 2014 // Официальный сайт Sumitomo. URL: http://www.sumitomocorp.co.jp/files/topics/28006_ext_01_0.pdf (дата обращения: 25.04.2018).
5. Corporation Annual Report 2015 // Официальный сайт Sumitomo. URL: http://www.sumitomocorp.co.jp/files/topics/28905_ext_01_0.pdf (дата обращения: 24.04.2018).
6. Data of personnel affairs // Mitsui CSR // Официальный сайт Mitsui. URL: https://www.mitsui.com/jp/en/sustainability/activity_report/governance/data/index.html (дата обращения: 25.04.2018).
7. Diversity Initiatives // CSR // Официальный сайт Mitsubishi Motors. URL: https://www.mitsubishi-motors.com/en/csr/society/employee/diversity.html?intcid2=top-pickup_0039 (дата обращения: 24.04.2018).
8. Fertility rate, total (births per woman) // Официальный сайт Всемирного Банка. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN> (дата обращения: 24.04.2018).

9. Employment measures in Post-Financial Crisis Japan // Официальный сайт Министерства здравоохранения, труда и благосостояния Японии. 2009. URL: <http://www.mhlw.go.jp/english/policy/affairs/dl/02.pdf> (дата обращения: 25.03.2018).

10. Hitachi Group Sustainability Report 2015 // Sustainability // Официальный сайт Hitachi. URL: <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2015e.pdf> (дата обращения: 25.04.2018).

11. Hitachi Group Sustainability Report 2017 // Sustainability // Официальный сайт Hitachi. URL: <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2017e.pdf> (дата обращения: 25.04.2018).

12. Introduction of Morning-Focused Working System // Itochu CSR // Официальный сайт Itochu. URL: https://www.itochu.co.jp/en/csr/employee/safety/working_style/ (дата обращения: 24.04.2018).

13. Initiatives for Human Resources // Marubeni CSR & Environment // Официальный сайт Marubeni. URL: http://www.marubeni.com/csr/human_resources/ (дата обращения: 25.04.2018)

14. Japan. Economy // Официальный сайт ЦРУ. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html> (дата обращения: 16.03.2018).

15. Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013 // Официальный сайт Японского института трудовой политики и профессиональной подготовки. URL: <http://www.jil.go.jp/english/ljsj/detailed/2012-2013/all.pdf> (дата обращения: 24.04.2018).

16. Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2016/2017 // Официальный сайт Японского института трудовой политики и профессиональной подготовки. URL:

<http://www.jil.go.jp/english/ljsj/detailed/2016-2017/all.pdf> (дата обращения: 24.04.2018).

17. Males' Work and Life in Transition // White Paper on Gender Equality 2014 // Официальный сайт Бюро гендерного равенства. URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2014.pdf (дата обращения: 25.03.2018).

18. Promote Work Style Reforms // Sustainability // Официальный сайт Marubeni. URL: https://www.marubeni.com/en/csr/human_resources/health/ (дата обращения: 25.04.2016).

19. Supporting Women's Activities // Shiseido Group CSR // Официальный сайт Shiseido. URL: <http://www.shiseidogroup.com/csr/woman/support/> (дата обращения: 24.04.2018).

20. Sustainability Report 2017 // Официальный сайт Nissan. URL: https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2017/SR17_E_P080.pdf (дата обращения: 24.04.2018).

21. Sumitomo Integrated Report 2017. // Официальный сайт Sumitomo. URL: https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2017/en/30199_ext_01_0.pdf?la=en (дата обращения: 25.04.2018).

22. Towards Accepting Diverse Work Styles and Lifestyles // White Paper on Gender Equality 2016 // Официальный сайт Бюро гендерного равенства. URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2016.pdf (дата обращения: 22.04.2018).

23. Utilization of Human Resources. Work-Life Management Policy // Sumitomo Corporation Human Resources Management // Официальный сайт Sumitomo. URL: <http://www.sumitomocorp.co.jp/english/company/talent/wlb/policy/> (дата обращения: 25.04.2018).

24. Work Environment for Diverse Individuals // Sustainability // Официальный сайт Marubeni. URL: https://www.marubeni.com/en/csr/human_resources/diversity/ (дата обращения: 25.04.2018).

25. Women and Men in Japan 2017 // White Paper on Gender Equality 2017 // Официальный сайт Бюро гендерного равенства. URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men17/pdf/1-3.pdf (дата обращения: 25.04.2018).

Литература на русском языке

26. Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Бабосова Е.С. Управление персоналом. Минск: ТетраСистемс, 2012. 288 с.

27. Вашко Т.А., Кошелева И.В. Управление персоналом. Красноярск, 2003. 74 с.

28. Демина М.О. Роль традиций в японском менеджменте // Африка и Азия. 2016. №6 (707). С. 62-66.

29. Дружинин Н.Л. Институциональные факторы развития послевоенной экономической системы Японии. СПб: Издательство СПбГУ, 2007. 196 с.

30. Дружинин Н.Л. Почему Япония стала второй экономикой мира? СПб: Свое издательство, 2013. 414 с.

31. Кавато А. Подъем и падение «японской модели» экономики, способы реанимации // Япония 2001-2002. Ежегодник: Сб. статей / Ассоциация японоведов. М.: МАКС-пресс, 2002. С. 165-197.

32. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. 384 с.

33. Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное: Сб. статей / Ассоциация японоведов. М: АИРО-XXI, 2014. С. 235-259.

34. Леонтьева Е.Л. Дефляционный кризис в Японии // Экономический журнал ВШЭ. 2006. Т. 10 (№ 3). С. 353–401.
35. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Том 1. М.: ИПЛ, 1969. 900 с.
36. Матрусова Т.Н., Курочкина К.В. Изменения на рынке труда Японии в постиндустриальную эпоху // Япония: экономика и общество в океане проблем: Сб. статей. М: Вост. лит., 2012. С. 76-92.
37. Матрусова Т.Н. Государственная трудовая политика в Японии. М.: Институт востоковедения РАН, 2007. 280 с.
38. Матрусова Т. Н. Пожизненный наем как система мотивационного управления // Япония 1994-1995. Ежегодник. М: АИРО–XXI, 1995. С. 68-82.
39. Тимонина И.Л. Корпоративная культура Японии: общее и особенное // Портрет современного японского общества: Сб. статей / Ассоциация японоведов. М.: АИРО–XXI, 2006. С. 111-128.
40. Экономика Японии: учебное пособие / ред. И.П. Лебедева, И.Л. Тимонина. М.: Вост. лит. РАН, 2008. 407 с.
41. Япония второй половины XX века. Проблемы и судьбы / ред. Э.В. Молодякова. М.: Вост. лит. РАН, 2003. 248 с.

Литература на английском языке

42. Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. Oxford: Oxford University Press, 2007. 472 p.
43. Bebenroth R., Kanai T. Challenges of Human Resource Management in Japan. New York: Routledge, 2010. 256 p.
44. Bird A. (eds) Encyclopedia of Japanese Business and Management. New York: Routledge, 2005. 528 p.
45. Firkola P. Japanese Management Practices Past and Present // Economic Journal of Hokkaido University. 2006. Vol. 35. P. 115-130.

46. Gilson R.J., Roe M.J. Lifetime Employment: Labor Peace and the Evolution of Japanese Corporate Governance // Columbia Law Review, 1999. Vol. 99 (2). P. 508-540.
47. Haak R., Pudelko M. Japanese Management: The Search for a New Balance between Continuity and Change. Berlin: Springer, 2005. 267 p.
48. Haghirian P. Understanding Japanese Management Practices. New York: Business Expert Press, 2010. 125 p.
49. Haghirian P. Innovation and Change in Japanese Management. London: Palgrave Macmillan UK, 2009. 247 p.
50. Jackson K., Tomioka M. The Changing Face of Japanese Management. London: Psychology Press, 2004. 260 p.
51. Keeley D.T. International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge. London: Palgrave Macmillan, 2001. 255 p.
52. Kono T., Clegg S. Trends in Japanese Management. London: Palgrave Macmillan, 2001. 332 p.
53. Moriguchi Ch., Ono H. Japanese Lifetime Employment: A Century's Perspective // Institutional Change in Japan. New York: Routledge, 2006. P. 152-176.
54. Pudelko M. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio - economic context // Human Resource Management Journal, 2006. Vol. 16. P. 123-153.
55. Pudelko M., Carr C. Convergence of Management Practices in Strategy, Finance and HRM between the USA, Japan and Germany // International Journal of Cross Cultural Management. 2006. Vol. 6 (1). P. 75-100.
56. Sullivan J.J., Peterson R.B. A test of theories underlying the Japanese lifetime employment system // Journal of International Business Studies. 1991. Vol. 22 No. 1. P. 79-97.

Электронные ресурсы на русском языке

57. Аболенцев А. Десять потерянных лет // Эксперт Online. 2011. URL: <http://expert.ru/2011/02/25/desyat-poteryannyih-let/> (дата обращения: 16.03.2018).
58. Классические и современные теории управления персоналом // О персонале. URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/klassicheskie-i-sovremennye-teorii-upravleniya-personalom.html> (дата обращения: 16.03.2018).
59. Модели управления: японская, европейская, американская // Директор по персоналу. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66785-qqq-17-m7-modeli-upravleniya-yaponskaya> (дата обращения: 16.03.2018).
60. Население Японии 2017 // The Country Meters. URL: <http://countrysimeters.info/ru/Japan> (дата обращения: 29.04.2018).
61. Социальная система в период сегуната Токугава. URL: <http://biofile.ru/his/33161.html> (дата обращения: 20.03.2018).
62. Спивак В.А. Управление персоналом. // Textbooks.Studio. URL: <https://textbooks.studio/personalom-upravlenie/upravlenie-personalom376.html> (дата обращения: 15.03.2018).
63. Темпы роста ВВП Японии, % // EREPORT.RU. URL: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=japan&table=ggecia> (дата обращения: 16.03.2018).
64. Теории управления персоналом: современный взгляд на корпоративный менеджмент // Директор по персоналу. URL: https://www.hr-director.ru/article/63450-red-qqq-17-m3-teorii-upravleniya-personalom?from=PW_Timer_Qa_Strong&ustp=W (дата обращения: 16.03.2018).
65. Школа поведенческих наук (теория человеческих ресурсов) // Psyera. URL: <https://psyera.ru/4574/shkola-povedencheskih-nauk-teoriya-chelovecheskih-resursov> (дата обращения: 16.03.2018).

Электронные ресурсы на японском языке

66. 玄田 有史 [Гэнда Юдзи]. 日本の雇用はこれからどうなるのか [Нихон-но коё: ва корэкара до: нару-но ка] (Что же теперь случится с занятостью в Японии?) // Nippon.com. 2015. URL: <https://www.nippon.com/ja/currents/d00151/> (дата обращения: 25.03.2018).

67. 玄田有史 [Гэнда Юдзи]. 手不足なのに賃金が上がらない本当の理由とは [Тэбусоку нанони чингин га агаранай хонто:-но рию: то ва] (В чем же настоящая причина того, что при нехватке рабочих рук заработная плата не поднимается?) // Nippon.com. 2017. URL: <https://www.nippon.com/ja/currents/d00342/> (дата обращения: 25.03.2018).

68. 「月 80 時間以上の残業」2 割超の企業で発生—初の「過労死白書」まとまる [«Гэцу 80 дзикан идзё:-но дзангё:»: 2-вари-тё:-но кигё: дэ хассэй – хацу-но «кароси хакусё» матомару] (Заключение первой «Белой книги кароси»: переработки свыше 80 часов в месяц наблюдаются в более чем 20% компаний) // Nippon.com. 2016. URL: <https://www.nippon.com/ja/features/h00151/> (дата обращения: 25.03.2018).

69. 川口 章 [Кавагути Акира]. 「仕事と結婚」、理想と現実のギャップにとらわれた女性たち [«Сигото то кэккон», рисо: то гэндзицу-но гяппу ни торарэта дзё:сэй-тати]; («Работа и замужество»: женщины, оказавшиеся в ловушке между идеалами и реальностью) // Nippon.com. 2015. URL: <https://www.nippon.com/ja/in-depth/a04601/> (дата обращения: 25.03.2018).

70. 小室淑恵 [Комуро Ёсиэ]. ワーク・ライフ・バランス：少子高齢化に対応する「働き方」実現が急務に [Ва:ку-райфу барансу: сё:си ко:рэйка ни тайо:-суру «хатаракиката» дзицугэн га кю:му ни] (Сбалансированность работы и личной жизни: внедрение стиля работы, способного справиться с проблемами падения рождаемости и старения населения, является

неотложной задачей) // Nippon.com. 2017. URL: <https://www.nippon.com/ja/behind/110705/> (дата обращения: 23.03.2018).

71. [ニュース] 残業上限「月100時間未満」=政府が働き方実行計画-安倍首相「歴史的な一歩」 [«Ню:су»: Дзангё: дзё:гэн «гэцу 100 дзикан миман» = сэйфу га хатаракиката дзикко: кэйкаку – Абэ сюзё: «рэкиси-тэкина иппо»] (Новости: Исторический шаг премьер-министра Абэ – ограничение сверхурочной работы 100 часами в месяц согласно плану реформы рабочего режима) / Nippon.com. 2017. URL: <https://www.nippon.com/ja/behind/110211/> (дата обращения: 25.03.2018).

72. [ニュース] 各府省、男性育休取得が向上=管理職の意識改革奏功-「官民格差」是正課題 [«Ню:су»: Каку фусё:, дансэй икю: сютоку га ко:дзё: = канрисёку-но иси кайкаку со:ко: - «канмин какуса» дзэсей кадай] (Новости: Результат действий по изменению отношения руководящих сотрудников к вопросу заботы о детях в рамках проблемы устранения различий между работниками государственного и частного сектора – все больше государственных служащих-мужчин берут отпуск по уходу за ребенком) // Nippon.com. 2018. URL: <https://www.nippon.com/ja/behind/110705/> (дата обращения: 25.03.2018).

73. 常見陽平 [Цунэми Ёхэй]. 「働き方改革」のわな [«Хатаракиката кайкаку»-но вана] (Ловушка реформы рабочего режима) // Nippon.com. 2016. URL: <https://www.nippon.com/ja/currents/d00256/> (дата обращения: 23.03.2018).

Электронные ресурсы на английском языке

74. Aiming for more women managers // The Japan Times. 30.07.2014. URL: http://www.japantimes.co.jp/opinion/2014/07/30/editorials/aiming-women-managers/#.VhirHuyR_fL (дата обращения: 12.04.2018).

75. Brator Ph. Debating the merits of lifetime employment // The Japan Times. 01.11.2014. URL:

<https://www.japantimes.co.jp/news/2014/11/01/national/media-national/debating-merits-lifetime-employment/#.Wnk0CYKWTIU> (дата обращения: 25.03.2018).

76. Brator Ph. No room for subtleties when laying off workers // The Japan Times. 26.01.2013. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2013/01/26/national/media-national/no-room-for-subtleties-when-laying-off-workers/#.WrzcD1QpLIV> (дата обращения: 25.04.2018).

77. Corporate leadership rejuvenation // The Japan Times. 01.04.2015. URL: http://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/04/01/editorials/corporate-leadership-rejuvenation/#.VhiqyuyR_fJ (дата обращения: 12.03.2018).

78. Fertility rate dips again // The Japan Times. 21.06.2015. URL: <http://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/06/21/editorials/fertility-rate-dips/#.VrjHmK2zDRR> (дата обращения: 09.03.2018).

79. Firms scramble for job-hoppers to cope with Japan labor shortages // The Asahi Shimbun. 05.07.2017. URL: <http://www.asahi.com/ajw/articles/AJ201707050039.html> (дата обращения: 05.03.2018).

80. Foreigners need to be embraced as members of Japanese society // The Asahi Shimbun. 10.01.2017. URL: <http://www.asahi.com/ajw/articles/AJ201701100033.html> (дата обращения: 13.03.2018).

81. Hornsby A. Lifetime Employment in Japan: Myths and Misconceptions // ASIANetwork.org. URL: <http://asianetwork.org/ane-archived-issues/2004-winter/anex2004-winter-hornsby.pdf> (дата обращения: 21.03.2018).

82. MBAs in Japan: 90% see their business degree as essential to employment // The Japan Today. 17.03.2014. URL: <https://japantoday.com/category/features/lifestyle/mbas-in-japan-90-see-their-business-degree-as-essential-to-employment> (дата обращения: 12.03.2018).

83. Mie A. Female workers may finally get foothold // The Japan Times. 17.07.2014. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2014/07/17/national/female-workers-may-finally-get-foothold/#.VhirW-yR_fJ (дата обращения: 12.03.2018).

84. Mizuho A. Female empowerment law first step, but male-oriented work culture must change: experts // The Japan Times. 07.09.2015. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2015/09/07/reference/female-empowerment-law-first-step-male-oriented-work-culture-must-change-experts/#.WrzcOVQpLIV> (дата обращения: 25.03.2018).

85. Moriyasu K. 'My boss doesn't know my ambitions,' say Japan's working women // The Asia Nikkei. 01.12.2017. URL: <https://asia.nikkei.com/Politics-Economy/Economy/My-boss-doesn-t-know-my-ambitions-say-Japan-s-working-women> (дата обращения: 15.03.2018).

86. More women building careers at the Bank of Japan after rollout of work-life measures // The Japan Times. 16.04.2018. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2018/04/16/business/women-building-careers-bank-japan-rollout-work-life-measures/#.WtTT9rGsbIU> (дата обращения: 15.03.2018).

87. Murai Sh. Can Japan, land of lifetime employment, handle the rise of freelancers? // The Japan Times. 14.05.2017. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2017/05/14/national/can-japan-land-of-lifetime-employment-handle-the-rise-of-freelancers/#.Wnk0DIKWtIU> (дата обращения: 25.03.2018).

88. Nagata K. New rules are pushing Japanese corporations to tap more outside directors // The Japan Times. 27.04.2015. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2015/04/27/reference/new-rules-pushing-japanese-corporations-tap-outside-directors/#.VhadIOyR_fJ (дата обращения: 12.03.2018).

89. Okabayashi S. Government releases data on female managers in companies, a first // The Asahi Shimbun. 31.01.2014. URL:

<http://ajw.asahi.com/article/business/AJ201401310198> (дата обращения: 15.02.2018).

90. Parallel careers grow attractive for millennials, as lifetime employment loses luster // The Japan Times. 04.09.2017. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2017/09/04/national/social-issues/parallel-careers-grow-attractive-millennials-lifetime-employment-loses-luster/#.Wnk0EIKWTIU> (дата обращения: 13.03.2018).

91. Seniority pay on its way out? // The Japan Times. 04.11.2014. URL: <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2014/11/04/editorials/seniority-pay-on-its-way-out/#.Wnk0uoKWTIU> (дата обращения: 25.03.2018).

92. Tabuchi H. When Consumers Cut Back: An Object Lesson From Japan // The New York Times. 21.02.2009. URL: http://www.nytimes.com/2009/02/22/business/worldbusiness/22japan.html?fta=y&_r=1 (дата обращения: 11.03.2018).

93. Tanikawa M. Business Programs Transform Japan Offices // The New York Times. 11.09.2011. URL: <http://www.nytimes.com/2011/09/12/business/global/business-programs-transform-japan-offices.html> (дата обращения: 07.03.2018).

94. Winds of change // The Economist. 04.06.2015. URL: <https://www.economist.com/news/business/21653638-prospects-shaking-up-japanese-firms-have-never-looked-so-good-winds-change> (дата обращения: 25.04.2018).